ماسون هير

سيكولوجية الإدارة

ترجمة

د. محمد فهمي - د. ثري محمود



مراجعة وتدقيق

د. عادل عبد الوهاب

ماسون هير

سيكولوجية الإدارة

ترجمة

د. محمد فهمي

د. ثريا محمود

مراجعة وتدقيق

د. عادل عبد الوهاب

الكتاب: سيكولوجية الإدارة

الكاتب: ماسون هير

ترجمة: د. محمد فهمي، د. ثريا محمود

مراجعة وتدقيق: د. عادل عبد الوهاب

الطبعة: ٢٠٢١

الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)

٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة
جمهورية مصر العربية
هاتف: ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥
فاكس: ٣٥٨٧٨٣٧٣

http://www. bookapa.com E-mail: info@bookapa.com

دار الكتب المصرية

فهرسة أثناء النشر

ماسون، هير

سيكولوجية الإدارة/ ماسون هير، ترجمة: د. محمد فهمي/ د. ثريا محمود، مراجعة وتدقيق: د. عادل عبد الوهاب – الجيزة – وكالة الصحافة العربية.

٢٥٥ ص، ١٨*٢١ سم.

الترقيم الدولي: ٥ – ٦٥ – ٦٨٢٣ – ٩٧٧ – ٩٧٨

أ – العنوان   رقم الإيداع: ١١١٣٣ / ٢٠٢٠

سيكولوجية الإدارة



مقدمة

يظن البعض أن المدير الناجح يحتاج إلى أن يكون ملما بشكل جيد بالوسائل الحديثة في التنظيم والمراسلات والمحفوظات والميزانيات وما إلى ذلك من النواحي الإدارية. والحقيقة أن هذا الظن صحيح لكنه ناقص، فالإلمام بهذه النواحي مطلوب ولازم للمدير حتى يستطيع أن يحقق الأهداف المرجوة من منشأته أو منظمته، أن يلم بما سبق ذكره وأن يضيف إليه معرفة وافية بالنفس الإنسانية..

لاشك أن الإنسان أو العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية من بين كافة العناصر المشكلة للمنظومة الإدارية، وهذا ما يميز الإدارة الحديثة، والحديثة هنا لا نعني بها اليوم أو القرن الحادى والعشرين، بل هي مفهوم نسبي جرى استخدامه لوصف نظم الإدارة المستحدثة بعد الحرب العالمية الثانية، أي ابتداء من خمسينيات القرن العشرين، حين بدأ الاهتمام بالعمالل والموظفين باعتبارهم حلقات مهمة في سلسلة الانتاج، وقد أدى هذا الاهتمام إلى انشاء إدارات خاصة بالأفراد (العاملين أو الموظفين) مهمتها التركيز على العنصر البشري والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وقد انبنى ذلك على أساس من الدراسات العلمية في العلوم الإنسانية، وهي مترابطة ومتداخلة بعضها مع البعض. ومن أهم المواد التي تربط جيداً بين هذه العلوم مادة علم النفس الاجتماعي، وهو العلم الذي يهتم بدراسة السلوك البشري والدوافع الإنسانية ويوجهها التوجيه الصحيح. وأن تطبيق علم النفس في الإدارة يعتبر

من أحدث التطبيقات التي أصبح علم النفس يهتم بها اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة، وأصبح يتخذ مكاناً مرموقاً في جميع معاهد الإدارة في معظم الدول الأخرى.

وقد تطور هذا العلم الجديد إلى الحد الذي استقل معه عن علم النفس الاجتماعي، ليتأسس الآن ما يعرف بعلم النفس الإداري، وهو من ثمار التوسع في استخدام علم النفس في المجالات المهنية، لكن أساسه تم تدشينه منذ ثلاثة أرباع القرن فيما سمي بسيكلوجية الإدارة، وكان من الرواد في هذا المجال البروفيسور "ماسون هير"، وكان وقت تأليف لكتابه المرجع "سيكولوجية الإدَارة" يعمل أستاذا لعلم النفس وعضوا بمعهد العلاقات الصناعية بجامعة كاليفورنيا.

وقد استند في كتابه إلى جانبين متكاملين أولهما تخصصه في علم النفس ومعرفته الواسعة بمبادئه ونظرياته، وثانيهما الخبرة الواسعة التي اكتسبها من عمله مستشاراً لعدد كبير من المؤسسات الصناعية، وأيضا عمله مع السلاح الجوي الأمريكي ودراساته عن كيفية الانتفاع بموارد الطاقة البشرية.

وقد حاز الكتاب شهرة واسعة في مجاله فتمت ترجمته إلى أكثر من لغة منها اللغة العربية، وقد ترجمه في مطلع ستينات القرن الماضي اثنين من المتخصصين، روعي في اختيارهما وتكليفهما بترجمة الكتاب إن يمثل كل منهما أحد جانبي الخبرة في مجالى الكتاب وهما الإدارة وعلم النفس، فالدكتور محمد فهمي، حاصل على درجة الدكتوراة في علم الإدارة في جامعة القاهرة. ووقت ترجمته للكتاب كان يعمل باحثاً بمعهد الإدارة العامة، التابع

لوزارة التخطيط المصرية، وكان يعمل بلجنة التخطيط القومي، وكان معروفا باهتمامه الكبير بالمشكلات الإدارية، وإجراء الدراسات الميدانية لحلها، وبذلك كان مختصا بالجانب الإداري في الكتاب، وقد شاركته الترجمة د. ثريا محمود، ولم تكن قد حصلت على الدكتوراة بعد وقت ترجمة الكتاب، لكنها كانت تعمل اخصائية نفسية وباحثة فنية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مصر عقب حصولها على دبلومة في الإدارة من معهد الإدارة بهولندا. وقبله كانت قد درست علم النفس في جامعة عين شمس، ومنها حصلت فيما بعد على درجتي الماجستير والدكتوراة، وهذا التكامل بين القائمين بالترجمة أضفي على الترجمة العربية للكتاب دقة وأهمية كبيرين، جعلا من الكتاب مرجعا لا غنى عنه للباحثين في مجال علم النفس الإداري، أو سيكلوجية الإدارة، ولهذا تعيد (وكالة الصحافة العربية/ ناشرون) نشر الكتاب لتجعله متاحا للباحثين والمتخصصين.

وكان "ماسون هير" قد قصد من كتابه حين عكف على تأليفه أن يكون تقديما لعرض كامل متجانس لمجموعة من المبادئ السيكولوجية التي تفيد في حل مشكلات الإدارة في مجال الصناعة. مستفيدا في ذلك بخبرته العملية في هذا المجال، لذلك عمد إلى أن يبتعد كتابه عن مجال التنظير والأحكام المسبقة، وجاءت مادة الكتاب بعيدة عن الحلول المحددة الناتجة عن تصورات مسبقة للمشكلات، واهتم بعرض أمثلة تصويرية بدلاً من الإجابات الجاهزة المحددة سلفا.

وقد قدم المؤلف كتابه لكل من المدير الذي يعمل في أي مستوى من مستويات الإشراف، وأيضا إلى الطالب الجامعي المهتم بدراسة علم النفس الصناعي أو إدارة الأعمال. ولهذا السبب فان الكتاب يتعرض لكل من

المشاكل السيكولوجية والموقف الصناعي بقليل من التفصيل. وذلك على الرغم من أنه يفترض الإلمام مقدماً بقدر معين من المعرفة في كل من هذين المجالين.

علم النفس الإداري

يهتم علم النفس بدراسة الإنسان كفرد من حيث سلوكه ورغباته ودوافعه وحوافزه ومثبطاته وطموحاته وشخصيته، وغير ذلك من الجوانب غير المادية في الفرد. وهذا يجعل علم النفس أداة هامةٌ للإدارة تستعين بها عند اختيار الأفراد لأداء الوظائف المختلفة، وفي تدريبهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، فالإدارة حسب بعض التعريفات هي إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق الآخرين. كما أنّ علم النفس أداة هامَّة جداً للتعامل مع الأفراد كزبائن يشترون منتجات المنشأة الَّتي يستشعرون اشباعها لحاجاتهم.

ولذلك فعلم النفس من العلوم الأساسية التي إذا تم توظيفها بدقة يدفع نحو الارتقاء لإدارة الأعمال، ولهذا لا ينكر أحد من علماء الإدارة الحديثة دور علم النفس في دعم بيئة العمل، وتحقيق النتائج المستهدفة، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمات، عن طريق الاستعانة بالموارد البشرية المؤهلة، فعلم النفس الإداري يركز اهتمامه على فهم السلوك البشري، ويؤدي الاستخدام الأمثل لعلم النفس الإداري إلى تحقيق مستويات إنجاز غير مسبوقة، عبر ثلاثة محاور أساسية هي الاختيار، والتقييم، والتنمية.

وهو ما يعالجه كتاب "سيكلوجية الإدارة" في فصوله السبعة، وقد امتاز الكتاب بأن صاحبه أثبت في نهاية كل فصل ملخصا للأفكار التي يتناولها الفصل،

ورغم تركيز الكتاب على الحالة الأمريكية إلا أن نتائجه يمكن تعميمها على أي مكان آخر، فالكاتب لم يركز على آثار البيئة المحلية على عملية الانتاج بقدر تركيزه على المبادىء العامة والأفكار العلمية المتجاوزة لبيئتها، والتي يمكن تطبيقها في أي بلد. فالمجتمع الأمريكي وما شهد من تطورات اجتماعية وثقافية واقتصادية تغير من دولة تنتشر فيها الصناعات المهنية الصغيرة إلى دولة يتميز كيانها الاقتصادي بالمصانع الضخمة وبالجماعات المتوسطة الحجم التي تختلف عن المؤسسات الفردية التي كانت سائدة. وهذا يمكن تطبيقه على أي مجتمع يمر حاليا بنفس طور التطور الذي شهدته الولايات المتحدة منذ ثلاثة أرباع القرن.

والكتاب يربط بين التقدم الفني وتقدم العلاقات الإنسانية، ويشير إلى الدور الذي تلعبه العوامل الإنسانية في مشكلات الإدارة، لهذا يخصص الفصل الثاني للحديث عن "طبائع الناس"، مشيرا إلى حديث علماء النفس عن نظرية الأثر وهي تعني أن الإنسان يميل إلى تكرار المسلك الذي يترتب عنه جزاء طيب في حين يقلع عن أي مسلك يؤدى إلى العقاب. وهذه النظرية بالغة الأهمية في تشكيل تصرفات الفرد وسلوكه. ومع أننا نطبقها في معاملاتنا اليومية العادية إلا أننا ننساها في محيط المعاملات والعلاقات الإنسانية. فالناس عامة يسعون إلى إشباع رغباتهم وحاجاتهم، وحيث أن دور رئيس العمل يخول له التحكم في المنح والمكافآت التي تمنح للمرءوسين فانه كذلك يتحكم في كثير من الوسائل التي تحقق إشباع رغبات الأفراد العاملين وتوفر حاجاتهم. أي أنه إذا ما أحسن استعمال سلطته فإنه يستطيع أن يوفر لمرءوسيه وسائل إشباع حاجاتهم، وذلك بأن يعطيهم المنح والمكافآت في الأوقات التي يراها مناسبة. وإذا ما طبقنا نظرية الأثر يتضح لنا أن رئيس العمل

لديه من الظروف ما يمكنه من تغيير سلوك الفرد وتنقيح تصرفاته. حتى لو لم يشعر هو بذلك. والملاحظ أن تصرفات رئيس العمل تؤدي فعلا إلى تغير سلوك مرءوسيه حسب طريقة منحه للمكافآت والمنح. وكذلك فإنه يؤثر أيضاً في تصرفات مرءوسيه كمجموعة واحدة.

وفي فصلين متعاقبين يعرض المؤلف لاثنين من أهم واجبات المدير أو رئيس العمل وهما الإشراف والتدريب. فعند الحديث عن العلاقة بين الرئيس والمرءوس يؤكد على أهمية ألا يتواكل المرؤس على رئيسه، ويذكر عدة مقترحات لتنمية الروح الاستقلالية الايجابية، وهي التشجيع على تنمية وتطوير إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية، ثم المشاركة، وكذلك حق التظلم.

ويذكر الكتاب عامل سيكولوجي يعمل على عرقلة التفاهم بين الرئيس والمرؤوس، وهو يرجع إلى أن الناس يميلون، بغية تبسيط وصول المعلومات إليهم عن طريق بيئتهم، إلى تقويم وسيلة توصيل هذه المعلومات، ثم يتقبلون هذه الوسيلة أو يرفضونها، وكل ما يتصل بها. وذلك بدلاً من تقرير أحكام معينة بالنسبة لبنود منفصلة، وذلك رغبة في علاج مشكلة الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق البيئة. لذلك فالتخاطب أو التفاهم هامان للرئيس كجزء من عمله في توجيه مرءوسيه وخلق الموقف الذي يستطيعون فيه معاونته على انجاز العمل.

وعند الحديث عن الأجور والانتاج يؤكد على أن من أهم الاعتبارات في أي عمل هو الإنتاج وكلفته، سواء أكان على هيئة سلع أم خدمات. وسياسة الإدارة ومعظم قراراتها موجهة نحو هذه الغاية، وعلى الأخص السياسة

الخاصة بالمستخدمين؛ إذ أنها الخطط التي تتبع لحمل مرءوسينا على إنجاز الإنتاج. وتتضمن هذه الخطط والسياسات في حالات كثيرة افتراضات ضمنية غير ملحوظة للمبادئ السيكولوجية التي تبرز أثناء العمل، ومن ثم ينبغي أن تكون بمثابة التطبيقات العملية للمبادئ السيكولوجية المتعلقة بالدوافع والاتجاهات وتغيير السلوك.

ويؤكد على أن الأجر لا يمنح في مقابل الإنتاج، فمن المتوقع من الموظف تحقيق حداً أدنى من الإنتاج إذا أراد الاحتفاظ بوظيفته، وهو يحصل على الأجر في مقابل ذلك، أما فكرة العمل الأكبر في مقابل أجر أكبر فإنها تنهار في الحياة العملية. فهناك أشياء أخرى غير الأجر تؤدي إلى الإنتاج. والمعنى السيكولوجي للأجر ليس بالأمر اليسير أو قليل الشأن، فمثلا مكافآت الإنتاج، بجميع أنواعها، تحتاج إلى دراسة دقيقة تقوم على أساس محاولة التحكم في السلوك عن طريق العرفان بالجميل مثلاً، وهذا من النواحي التي تبين أهمية الحاجة لدراسة سيكلوجية الإدارة.

د. عادل عبد الوهاب

الفصل الأول

تمهيد

منذ قبيل اندلاع الحرب العالمية الثانية مباشرة، بدت رغبة قوية لدراسة ما يطلق عليه "العلاقات الإنسانية في الصناعة". وبمرور الزمن اتجه العاملون في الإدارة الصناعية إلى هذا المجال عن طريق عقد مؤتمرات للتوجيه، والتدريب على علاقات العمل، والتدريب على العلاقات بين الموظفين وما شابه ذلك. وكانت هذه الرغبة، إلى حد ما، جزءاً من حماسة الاهتمام بشئون التوظف التي بلغت الذروة في عصرنا الحاضر. ومع ذلك، فقد حدثت عدة تطورات أخرى في منظماتنا الصناعية وفي اقتصادنا الصناعي توحي بأن تزايد الاهتمام بمشاكل العلاقات بين الناس في محيط العمل هو نتيجة لعوامل هامة وقديمة ستلازمنا لفترة طويلة. وفي كثير من الحالات، يظهر من تأثير هذه القوى المتزايدة أن الوقت حان التوجيه الاهتمام لطبيعة الإنسان في المجموعة العاملة، ولمشاكل العلاقات بين الموظفين في محيط العمل.

التقدم الفني وتقدم العلاقات الإنسانية

أن العامل الأساسي الذي دفع إلى الميل نحو هذا الاتجاه نشأ عن الخاصة التكنولوجية للصناعة الأمريكية. ففي أمريكا اليوم جهاز صناعي ذو قدرة إنتاجية ضخمة بنيت أساساً على التغير التكنولوجي. وتعمل العبقرية الأمريكية هناك على إدخال أساليب جديدة ومعدات حديثة لتحسين الإنتاج وجعله أقل كلفة وأكثر سرعة. ومن الناحية التاريخية، كان سبب النجاح الباهر الذي تحقق بخطى واسعة، هو توافقه مع التغيرات التي أدخلت على خصائص الآلة، أو على

سير العمل، أو في المواد الأولية. كما أدخلت التحسينات على معدات وأساليب الإنتاج وطرق استخدامها، وغير ذلك مما أدى إلى زيادة الناجية هذه الآلات. ولتحقيق ذلك اتجهت المصانع إلى استخدام الآلات. وأصبحت تستخدم الآلة على مدى القرى المحركة اللازمة لتشغيلها، والسرعة المثلى لها، وما تحتاج إليه من تشحيم وفترات للراحة، وأنسب الظروف لتشغيلها.

وعنيت العلوم الهندسية بصفة عامة بدراسة تفصيلية لخصائص الآلة وأجزائها المختلفة. ثم توقف الاهتمام تقريباً عند النقطة التي يبدأ فيها العامل. ولو استخدمت الآلات دون تفهم للقوى اللازمة لإدارتها ولإنتاجها المتوقع كما هو حادث بالنسبة للعامل الذي يديرها، فلا شك أن الإنتاج سينهار من أساسه. وإذا انصب اللوم على العامل بحجة عدم إمكان الاعتماد عليه دون نظر إلى مرونته وقدرته على التكيف، لنتج عن هذا الكثير من الخطأ فيما تتخذه من قرارات في شئون التوظف. وتبعاً لذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى دراسة علمية لخصائص الأفراد المشتغلين بالصناعة بحيث تتمشى مع مقدار فهمنا للخصائص الآلية، وبذا نستطيع زيادة الكفاية الإنتاجية لكلا العنصرين في الصناعة، وهما: العامل الإنساني والآلة.

وقد رسم تصميم الإنتاج الصناعي على أساس الاستفادة إلى أقصى حد من خصائص الآلة وأساليب الإنتاج والمواد الأولية اللازمة، مع اعتبار العامل عنصراً متغيراً يتوقف ويعتمد على هذه العوامل. ومن المنتظر منه أن يكون مرناً ومتكيفاً، وهذا هو الواقع لحسن الحظ. ولنا أن نتأمل ما قد يحدث من احتمالات فيما لو صمم خط الإنتاج على أساس الاهتمام بالموارد الإنسانية ودوافع العمال مع اعتبار الآلات عاملاً متغيراً ومعتمدا على هذا العنصر

الإنساني، بمعني أنه يجب أن نصمم الآلات على أساس يتفق مع حاجات النظام الموضوع لزيادة الطاقة الإنسانية إلى أقصى حد. وأن مثل هذا التطور قد يؤدي إلى استغلال رصيد هائل من الكفاية الإنتاجية، بيد أن ذلك يتطلب منا فهما أكثر مما لدينا الآن لخصائص الأفراد أثناء العمل. ولم تهتم التجارب الشائعة في الصناعة بتفهم العوامل المتغيرة المتعلقة بأساليب أداء الناس لأعمالهم. وعندما نستخدم آلة جديدة في مصنع ما، يجب علينا ألا نفكر في إدارتها دون معرفة الكثير من خصائصها، وقد يستدعي الأمر إرسالها إلى قسم الهندسة والبحوث لدراستها دراسة مستفيضة لنعرف كيفية استخدامها. أما بالنسبة للأفراد، فعندما نستخدم شخصاً جديداً لا نعرف عنه شيئاً، فإننا لا تهتم بخصائصه وقدراته ومهاراته وإمكانياته، ومع ذلك فإننا تكلفة أداء العمل اعتباطاً، وفي حالة عدم انجازه للعمل بكفاية تستبدل به شخصاً آخر.

وتعني بالتغيرات الفنية ربط الجهود الإنتاجية لعدد كبير من الناس بما يترتب على ذلك من فاعلية مضاعفة. ولتحقيق ذلك أنشأنا مؤسسات صناعية تضم مجموعات كبيرة من الأفراد مما ترتب عليه مشاكل جديدة – جديدة في نوعها وطبيعتها – وجديدة بالنسبة الأساليب الرقابة الاجتماعية. وكلما كبرت هذه المؤسسات وكثر تعقيدها وترابطها فإنها تخلق لنا مشاكل لا نستطيع علاجها مما لدينا من وسائل متعلقة بفهمنا للأشخاص وبطرق معاملتهم.

وقبل الحرب العالمية الأولى كان مدير المؤسسة الصناعية الصغيرة يستخدم أساليب التعامل الشخصي في العلاقات الإنسانية والتي كانت في بعض الأحيان سليمة، وفي أحيان أخرى غير سليمة. ولكن نظراً للصلات والمعاملات الشخصية في هذه المؤسسة، كانت تظهر نتائج تصرفات المدير

بسرعة، وتبعاً لذلك كان يغير هذه الأساليب. أما الآن فإننا نواجه موقفاً مختلفاً، إذ أصبحت أساليب شئون الموظفين ذات تشعب كثير لدرجة أنه عندما نشعر بآثارها – سواء أكانت سليمة أم غير سليمة – يكون من الصعب تحديدها بدقة، ويمكن القول أن المؤسسة الكبيرة لا تعقد المشاكل فحسب، بل تخلق مشاكل من نوع جديد لا توجد إلا في مثل هذا النوع من المؤسسات. ويقتضي ذلك إيجاد حل لهذه المشاكل وإلا كان التقدم الفني الذي خلق عظمة الصناعة الحالية يتعرض لبوادر الانهيار. ومن الوجهة السياسية والاقتصادية نحن نتخبط الآن في هوة سحيقة بين المشاكل المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والمترتبة عن الإنتاج الصناعي الكبير وبين مختلف الأساليب التي تستعملها في معاملة الأفراد.

ونظراً لازدهار المصانع في هذه الأيام، اقتضى الأمر إنشاء مؤسسات يغلب عليها طابع التعقيد والتشعب. مع أن المنظمة ما هي إلا عبارة عن مجموعة من العلاقات بين الأفراد يقصد بها تحقيق أهداف المؤسسة. وكلما كبرت هذه المؤسسات برزت مشاكل من نوع جديد. ويواجه مديرو الصناعة في هذه الأيام وظيفة جديدة تختلف في طبيعتها عن مثيلاتها منذ جيل مضى، وكلما كثرت مستويات التدرج الهرمي أمكننا القول بأن كل فرد يعمل مع مرؤوسيه وليس مع صاحب العمل. ويتطلب ذلك الاهتمام بصفة خاصة بالمهارات والقدرات التي لديه على معاملة الأفراد.

ويلاحظ أن القدرة الإنسانية على الإتلاف تتزايد طبقاً لمتوالية هندسية، في حين نجد أن أساليبه في الرقابة الاجتماعية تنمو طبقاً لمتوالية عددية. وهذا الفارق الشديد شعر به علماء الذرة؛ إذ استخدمت اختراعاتهم الفنية في

التدمير بسبب عدم وجود الأساليب الفنية للرقابة الاجتماعية عليها. ولو كنا اهتممنا بهذه الرقابة منذ قيام عصبة الأمم والأمم المتحدة بمثل ما بذلناه من اهتمام منذ استعمال البارود حتى وقت تدمير نجازاكي لما كانت هناك مشكلة. ويرجع هذا أصلاً إلى أن فهمنا للعلاقات الإنسانية لم يساير التقدم الآلي، مما أدى إلى خلق مشكلة دائمة، وهذا ما تنبه إليه روزفلت؛ إذ ذكر في آخر خطبة له قبل وفاته أنه يجب على العالم – أذا أراد الحياة – أن ينمى العلاقات الإنسانية. ويبين لنا المنحني البياني الأثر الواضح للإتلاف في الصناعة. وتزداد المشاكل نتيجة لزيادة حجم المؤسسات الصناعية وتعقيدها المستمر، في الوقت الذي لا تتقدم فيه الأساليب الفنية للتعامل مع أفراد هذه المؤسسات في نفس الاتجاه. ويجب أن نهتم بزيادة فهمنا لطبيعة القوى العاملة والتفاعل الإنساني داخل الجماعات بنفس الدرجة التي نجحنا في الوصول إليها بالنسبة للتقدم التكنولوجي.

العلاقات الإنسانية وأفراد الجماعة

هنالك تطور آخر أكد حاجتنا إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وهو التغير الأساسي في الاقتصاد والثقافة الأمريكية في الخمسين السنة الأخيرة، إذ تغيرت الحال من دولة تنتشر فيها الصناعات المهنية الصغيرة إلى دولة يتميز كيانها الاقتصادي بالمصانع الضخمة وبالجماعات المتوسطة الحجم التي تختلف عن المؤسسات الفردية التي كانت تتميز بها الصناعة منذ قرن مضى. ويرجع هذا التقدم إلى طبيعة التطور التكنولوجي في الصناعة التي أدت إلى إنشاء مؤسسات كبيرة تستخدم الآلات والمعدات الحديثة. ومن المتوقع أن تستمر الزيادة في حجم الوحدات الصناعية.

ومن عوامل هذا النمو أن الثقافة الأمريكية، سواء الصناعية منها وغير الصناعية، تتجه سريعاً نحو مجتمع مترابط. ولم تعد تعتمد على نظرية الاكتفاء الذاتي كما كانت الحال من قبل. وأن التقدم الفني خفف العبء عن كاهل الزوجة الحديثة في كثير من الأعمال المنزلية المرهقة مثل الخبز والغسيل وحفظ المأكولات وغير ذلك، بيد أنها أصبحت في نفس الوقت تتقيد بالمواعيد المنتظمة لصاحب المخبز وصاحب محل الغسيل والبقال. وكلما تقدمنا لا نستطيع القيام بكثير من الأعمال بأنفسنا حيث أن مجتمعنا الحالي معقد وأكثر تشابكاً، ويلعب فيه كل فرد دوره تخصصياً مع اعتماده على الغير في انجاز عمله. ومما يوضح هذا التشابك المتلاحق ما يحدث من أوضاع تنجم عن اضطراب في القوى العاملة أو من أثر الفيضانات في قطع المواصلات أو من اختلال في عمليات التوزيع. وكلما زاد التعقيد في حياتنا أصبحنا أكثر اعتماداً على الغير، وخاصة في انجاز العمل بكفاية. وتسير المؤسسات الصناعية في نفس هذا الاتجاه، وأصبح معنى التقدم الفني تنمية طبقة من الأخصائيين لا يعتمد أحد منهم على نظرية الاكتفاء الذاتي، بل يعتمد بعضهم على مهارات وقدرات البعض الآخر. وإذا كان هذا هو الشأن في المجتمع غير الصناعي، فمن الواجب في المنظمات الصناعية بجميع مستوياتها أن يتوافر للمديرين فيها قدرات ومهارات تساعدهم على فهم العلاقات الإنسانية المتشابكة.

الاستقرار في الوظيفة والعلاقات الإنسانية

نتج عن تغير التنظيم الداخلي في المصانع زيادة الاهتمام بالأساليب الفنية للعلاقات الإنسانية. والفرد الذي يعين اليوم في وظيفة ما يقل احتمال فصله منها إذا فشل في أداء واجبات هذه الوظيفة عن ذي قبل؛ إذ أن العلاقة الرسمية بين طبقة العمال والإدارة والالتزامات التعاقدية بينهما جعلت من الصعوبة بمكان الاستغناء عن أفراد القوى العاملة لأي سبب سوى تخفيض عدد الموظفين. وهذا التطور يساير النظام الاجتماعي العام، فقد أدى في كثير من الحالات إلى مراجعة سياسة شئون التوظف السابقة التي كانت تعتبر تعسفية وتحكمية. بيد أنه قد خلق مشاكل جديدة في مجال العلاقات الإنسانية.

وتفسير ذلك أن الأفراد سيتلازمون في أي عمل مما يؤدي إلى وجود صلة مستمرة بينهم يترتب عليها آثار ذات أهمية. وهناك مسألتان لهما أهمية خاصة في اكتساب حقوق معينة نتيجة هذا التطور ستوضحان تفصيليا فيما بعد. فيجب أن تعتمد الإدارة على استخدام المهارات والقدرات الحالية أو التي يمكن إنماؤها في القوى العاملة، إذ لا يمكن الاعتماد على إحلال عمال محل آخرين لتحسين أداء العمل لمجموعة العمال. فذلك سيؤدي إلى إضافة العبء على التدريب والقادة في مساعدة الأفراد على النهوض بعملهم على الوجه الأكمل. وهذا بدوره يخلق مشكلات جديدة في العلاقات بين الأفراد. وعندما يشعر العامل بالاستقرار في عمله ويتأكد من استمراره في هذا العمل، فان الأمور الأخرى كشعوره نحو رؤسائه ونحو زملائه ونحو عمله تصبح لها أهمية أكثر. وكل هذه العوامل مجتمعة تدفعنا إلى زيادة الاهتمام بالأساليب الفنية للعلاقات الإنسانية، وتجعلنا نتساءل عما إذا كنا ننمي المهارات اللازمة بالسرعة الكافية التي تتمشى مع سرعة نمو هذه المشاكل.

لماذا لم تبحث العلاقات الإنسانية في الماضي؟

من أهم الأسباب التي تدفع الأفراد إلى عدم الاهتمام بالتطبيق المباشر للأساليب الفنية لعلاقاتهم الإنسانية – بخلاف أي مجال فني آخر – هو أن كل فرد أعلم بظروفه ومشاكله النفسية. فطبيعة الحياة تكسب الأفراد معرفة الدوافع التي تحثهم على العمل وكيفية التصرف إزاءها. وينتج عن ذلك أننا تصبح أقل استعداداً لتقبل آراء الأشخاص المدربين في هذا المجال بخلاف ما يحدث بالنسبة للعلوم الطبيعية والكيماوية. ولذا نتسمك بصفة خاصة بآرائنا ونظرياتنا النفسية حيث أنها تكونت في فترة طويلة من الزمن، ولذا فمن المستغرب أن تكون الأساليب الفنية في معاملة الأفراد من وضعنا. وفي الواقع أن طرق معاملة الأفراد ما هي إلا تعبير عن أشياء معنوية يطلق عليها "الشخصية". فعندما نصف شخصاً ما بأنه "ودود وجدير بالثقة وخفيف الظل ومفكر ...."، أو "أنه عدائي ومتهور ...." فهي كلمات تصف طريقة معاملاته مع الغير. وشخصياتنا ما هي إلا تلخيص لأساليبنا الفنية في العلاقات الإنسانية. وأن طرقنا في الاستجابة للأفراد أثناء العمل معهم تتكون غالباً في ظروف غير مواتية؛ إذ أن هناك عوامل تمنعنا من النظر إليهم نظرة عادلة. فنحن نعلم جميعاً وسائل العمل مع أشخاص يتميزون بالعنف أو بطابع السيطرة والعناد وما إلى ذلك من صفات، ولذا لم يكن ثمة ما يدعو إلى دراستها. إلا أنه في التدرج الهرمي في المؤسسات الصناعية، نجد أن الموقف متغير. فالرئيس في أي مستوى قد تبوأ مركزه نتيجة لدرجة النجاح التي وصل إليها في معاملاته مع الغير، وبسبب معرفته للأساليب الفنية للعلاقات الإنسانية، وما دام نجاحه وتدعيم مر كزه معتمدين عليها، فانه يصبح أكثر اهتماماً بهذه

الأساليب التي يستخدمها في معاملاته مع الغير إلى أقصى حد ممكن. ومخالفة هذه الأساليب تعتبر مخالفة للأسس التي بني عليها نجاحه الحالي. ولهذا السبب فان الذين شعروا بفشلهم في علاقاتهم مع الغير يهتمون بمتابعة دراسة "الشخصية". وفي الواقع، كلما زاد تقدم الشخص في التنظيم الهرمي، زادت مسئوليته في معاملته مع الأفراد. ومن يستطيع أن يستخدم المهارات الموجودة فعلاً ويحسن برامج التدريب يكون أكثر نجاحاً في عمله.

ومما يعرقل محك الاختبار عن فائدة الأساليب الفنية في معاملة الأفراد أنها موضوع متصل بمبادئ الأخلاق، ووجهة الاعتراض عليها أن تحليل طرق العمل مع الأفراد ومحاولة اكتساب مهارات في المعاملة معهم ليست مسألة ملموسة، وكثيراً ما نخطئ فيها. فالأفراد يجب ألا يدفعوا عن طريق أساليب الدعاية القوية للقيام بأعمال لا يرغبون فيها، أو يساء استخدام مهاراتهم الفنية مما يدعوهم إلى التساؤل عن سبب أداء هذه الأعمال". ويبدو أن جزءاً كبيراً من هذا الاعتراض تتضاءل أهميته إذا ما فرقنا بين المهارات نفسها وبين الأهداف التي تستخدم لتحقيقها. فاستخدام المهارات لتوجيه الأفراد إلى غايات ليست في صالحهم أمر غير مستحب، كما أن استخدام دوافع غير مرغوب فيها لا يتمشى مع المتعارف عليه من الناحية الاجتماعية. ومع ذلك، فليس معنى هذا القضاء على دراسة وتحسين الأساليب الفنية في معاملة الأفراد بصفة عامة، إذ أنه لا مجال للاختيار في مجتمعنا الإنساني. فقد ولدنا في مجتمع متشابك، حيث لا يمكننا تحقيق حاجاتنا بأنفسنا، وتتوقف درجة نجاحنا على اعتمادنا على الغير لتحقيقها. وكلما تقدم الفرد وأخذ مكانه في مجتمع أكثر تعقيداً كان أكثر اعتماداً على الغير، وتصبح حياته معتمدة تماماً

على مقدار ما يستطيع الغير أن يقدم إليه من خدمات في مقابل أداء خدمات بديلة. ولا يمكننا التخلص من هذا التداخل. ومعنى هذا أننا يجب أن نحصل على الكثير من مطالبنا عن طريق الغير، وهم بدورهم يحصلون على مطالبهم عن طريقنا. ولم يكن هناك محل للسؤال عما إذا كان من الصواب استخدام الغير بهذه الكيفية. إذ لكي نعيش يجب أن نعمل بمعاونة الغير. ومن الناحية الأخلاقية يتوقف ذلك على الطريقة التي بها "نستخدمهم" والغايات التي من أجلها "نستخدمهم" وليس على مجرد استخدامهم فحسب. ونظراً إلى أنه من الواجب أن نعمل مع الغير فينبغي أن نحصل على مهارات كافية في هذا المجال حتى نتمكن من الاستمرار في هذه العلاقات وتصبح مرنة وتنتج آثارها.

الدور الذي تلعبه العوامل الإنسانية في مشاكل الإدارة

كل الاعتبارات المتقدمة تدفعنا للاهتمام أكثر بمشاكل العلاقات بين الأفراد في الصناعة. ومع ذلك، فليس معنى هذا أن مشاكل العلاقات الإنسانية هي المشكلة الرئيسية في الصناعة، أو أن التقدم في الأساليب الفنية للعلوم الاجتماعية سوف يعالج جميع مشاكل الإدارة. ومن وجهة نظر إدارة شئون التوظف الصناعي أن هناك تحولاً من علاج إلى آخر في البحث عن حلول للمشاكل. وهناك اهتمام كبير بالكفاية وسياسية الأجور الملائمة وتعدد طبقات الإدارة وما شابه ذلك. وكثير من هذه الوسائل اعتبر علاجاً لجميع المشكلات ولكن لا يفهم من ذلك أن العلاقات الإنسانية دواء شاف عام. وسنحاول إيضاح وشرح إحدى القوى المؤثرة في الصناعة.

أن المؤسسة الصناعية تعتبر عنصراً واقعاً في حقل من القوى يتجاذبه

الكثير من المؤثرات والقوى الداخلية. ومن هذه المؤثرات والقوي نوع العمل وتاريخ وتقاليد المصنع وطبيعة الإنتاج والمواد الأولية ومعدل الاستثمار بالنسبة لكل عامل وما شابه ذلك. والمشاكل التي من هذا النوع موجودة في كل مؤسسة حسب طبيعتها وتؤدي إلى اتجاهات معينة. كما يتعرض المصنع أيضاً لمجموعة أخرى من القوى الخارجية وهي التي تحدد مشاكله وتساعد على الوصول إلى الحلول المناسبة. فوضع المؤسسة من حيث المنافسة ومن حيث سوق العمل المحلي وعلاقتها بالمجتمع أو بمصادر المواد الأولية قد يعتبر من القوى المؤثرة الهامة. وتشابك هذه القوى الداخلية والخارجية يؤدي إلى مشاكل خاصة بكل مصنع ومؤسسة، ويجعل من المستحيل إيجاد حلول عامة تطبق في جميع الحالات. والتغير في أحد هذه العوامل يؤثر في العوامل الأخرى. وأي تغيير يجب أن يحافظ على توازن هذه القوى مجتمعة حتى يستمر العمل. وعلى ضوء ما تقدم، يجب أن تدرس المشاكل وطرق علاجها بالنسبة لكل مصنع معين في أوقات معينة. أما الحلول العامة فهي من الصعوبة والخطورة بمكان. وبالرغم من ذلك ففي أية مؤسسة نستطيع أن نحصل على مجموعة من الأفراد ذوي كفاية عالية الإدارة عمليات المؤسسة بمرونة، ومشكلة الاستغلال الصحيح للموارد الإنسانية في المصنع هي إحدى المشاكل العامة، ومع ذلك، فربما كانت الحلول لها غير متماثلة من حالة إلى أخرى. وسوف توجه المناقشة لهذه المجموعة من المشاكل التي قد تزيد أو تنقص أهميتها تبعاً للمصنع المعين في وقت معين. إلا أننا سنأخذ بعين الاعتبار نقطة هامة عند البحث في القوى الداخلية والخارجية التي تحدد نجاح أو فشل العمل. وحيث أن الصناعة تعتمد على الكفاية الإنتاجية

لمجموعة من الأفراد، كأحد هذه العوامل، فأننا لو أمكننا فهم طبيعة هؤلاء الأفراد فهماً صحيحاً وكيفية استخدام هذا الفهم في سياسة الإدارة نكون بذلك قد عملنا على السيطرة على أحد العوامل التي تؤثر في مجموعة المشاكل المعقدة في المؤسسات الصناعية الحديثة.

الفصّل الثاني

طبائع الناس

مشكلة التعلم ونظرية الأثر

أن مشكلة تغيير سلوك الفرد هي مشكلة دائمة في عالم الصناعة. فغالباً ما تضطر الإدارة إلى تغيير طريقة العمل التي تتبعها فئة من الناس أو أن توكل إليهم أعمالاً غير التي يقومون بها، وينتج عن ذلك المشكلة الكبرى الخاصة بتغيير مسلك الفرد نكي يتمشى مع ظروف العمل الجديدة. وبما أن قسطاً كبيراً من نشاط الإنسان يوجه نحو تكييف سلوكه لكي يحقق ويتمشى مع أهدافه ومثله العليا، فيجدر بنا أن ندرس كيف يتم ذلك، وأن نلاحظ المبادئ والقواعد التي تتبع في هذا المضمار لكي نستفيد من هذه المبادئ ونطبقها حتى تؤدى إلى أي تغيير لازم في سلوك الفرد.

ويلاحظ أن علماء النفس كثيرا ما يتحدثون عن نظرية الأثر وهي تعني أن الإنسان يميل إلى تكرار المسلك الذي يترتب عنه جزاء طيب في حين يقلع عادة عن تكرار أي مسلك يؤدى إلى العقاب. وبالرغم من وضوح هذه النظرية وبساطتها، إلا أنها بالغة الأهمية في تشكيل تصرفات الفرد وسلوكه. ومع أننا نطبقها في معاملاتنا اليومية العادية إلا أننا ننساها في محيط المعاملات والعلاقات الإنسانية. والأجدر بنا أن نضعها نصب أعيننا كلما احتجنا إلى تغيير تصرفات الفرد أو تعديل سلوكه.

* * *

يسعى الناس عامة، بما في ذلك العاملون منهم، إلى إشباع رغباتهم وحاجاتهم، وحيث أن دور رئيس العمل في المؤسسات الرئاسية يخول له التحكم في معظم، إن لم يكن كل، المنح والمكافآت التي تمنح للمرءوسين فانه كذلك يتحكم في كثير من الوسائل التي تحقق إشباع رغبات الأفراد العاملين وتوفر حاجاتهم. أي أنه إذا ما استعمل سلطته بكياسة ومهارة يستطيع أن يوفر لمرءوسيه وسائل إشباع حاجاتهم، وذلك بأن يعطيهم المنح والمكافآت في الأوقات التي يراها مناسبة. وإذا ما طبقنا نظرية الأثر المذكورة آنفاً والتي تقضي بأن الإنسان يميل إلى تكرار المسلك المجزي في حين يقلع عن تكرار المسلك الذي يؤدي إلى العقاب، يتضح لنا أن رئيس العمل لديه من الظروف ما يمكنه من تغيير سلوك الفرد وتنقيح تصرفاته. حتى لو لم يشعر هو بذلك. والملاحظ عملياً أن تصرفات رئيس العمل تؤدي فعلا إلى تغير سلوك مرءوسيه حسب طريقة منحه للمكافآت والمنح. وكذلك فإنه يؤثر أيضاً في تصرفات مرءوسيه كمجموعة واحدة. ولهذا السبب تجب ملاحظة ظروف العمل بكل دقة ووضوح حتى يمكن تخطيط التغييرات اللازمة سلفاً والعمل على تطبيق المناسب منها بدلاً من فرض هذه التغييرات دون التأكد من جدواها.

والمثال التالي سيوضح ما يجري عمليا في الصناعة:

غالباً ما نسمع أن شخصين لهما ظروف مشابهة، التمسا من الإدارة ترقيتهما إلى درجة أعلى. فقامت الإدارة بترقية أضعفهما بسبب أقدميته الكبرى، وبالرغم من وجود نص في عقد العمل أن تتم الترقيات على أساس من الكفاية، إلا أن الإدارة اتخذت قرارها المذكور تلافيا للمناقشة والجدل. ومن الشائع في الصناعة أيضاً أن نسمع أعضاء هيئة الإدارة يشكون من

مشكلتهم الكبرى ألا وهي أن العمال أصبحوا لا يؤدون أعمالهم بجد واجتهاد كما كانت حالهم في الماضي حيث كان ذلك سبيلهم إلى الترقي. أما الآن فإنهم يتراخون على أمل أنهم سيحصلون على ترقيتهم على أساس الأقدمية وطول مدة الخدمة. ومن ثم فإنهم لا يؤدون عملهم على الوجه الأكمل ولا يتقنونه. ويلاحظ أنه لا يحق لأعضاء هيئة الإدارة توجيه النقد المسلك مرءوسيهم؛ إذ الحقيقة أن هؤلاء المرءوسين مارسوا تكرار هذا المسلك بسبب علمهم أن الترقية تمنح لهم على أساس الأقدمية وليس على أساس الكفاية في أداء العمل. وهذا يثبت نظرية التأثر التي تقول أن الفرد يميل إلى تكرار المسلك الذي يؤدي إلى الجزاء الطيب. وعليه فإن طريقة منح هذا الجزاء هي التي تقرر مسلك الفرد وتصرفاته.

إن هذا لا يعني أن هناك مطعنا في الترقية بالأقدمية حيث يجب تقدير مدة الخدمة الطويلة كما يجب تعويضها وتشجيعها، إلا أنه يجب عدم الخلط بينها وبين أنواع الجزاء الأخرى التي تستغل للحصول على مسلك معين مرغوب فيه. ومن ثم يجب تشجيعه. وكما قلنا أن الترقية بالأقدمية هي نوع من الحماية والجزاء يحصل عليه الفرد لا من باب التشجيع فحسب، بل أيضاً من باب الاعتراف بالجميل. ولكن بالإضافة إلى ذلك يجب تشجيع الكفاية وحسن أداء العمل وذلك بتخصيص منح ومكافآت لمن يحققون ذلك. فلا يجوز الخلط بين نوعي المنح والمكافآت المذكورين (الأقدمية والكفاية) بل يجب فصل بعضهما عن بعض وتحديد ظروف كل منهما حتى لا يحصل هناك تعارض أو التباس في طبيعتهما.

وتظهر مواقف مشابهة في التجارب اليومية البسيطة التي تبدو الأول

وهلة أنها غير متصلة بالجزاء أو عدمه. فكثيراً ما نسمع مثلاً أن العمال لا يحاولون التفكير في تحسين طريقة أداء أعمالهم، أو أنهم لا يبتكرون أي طرق جديدة لهذا الغرض ويوحي الموقف، بناء على ذلك، بأن هذه صفة عامة للقوة العاملة كمجموعة واحدة. غير أنه يجب علينا أن نتساءل عما إذا كنا قد عودنا العمال على التصرف في عملهم بهذه الطريقة. كما يجب أن نتساءل عما إذا كانت هناك جوائز تشجيعية لمن يهتم بتحسين طرف أداء عمله أو يبتكر فيها.

ألم نسمع مراراً أن رئيس العمال رد على أحد عماله حينما قدم إليه اقتراحاً لتحسين طريقة العمل بقوله: أن على العامل أن يقوم بالعمل فقط، أما تخطيط هذا العمل وتنظيمه فمن اختصاصه هو؟ ألا يوحي هذا الرد بعدم التقدير والتشجيع فضلاً عن أنه يعتبر نوعاً من العقوبة؟ أن هذه التجارب اليومية العادية هي أمثلة صارخة الأنواع الجزاءات التشجيعية أو العقوبات التي تجعل رئيس العمل يشكل طريقة سلوك مرءوسيه. وهي لا تعدو أن تكون تطبيقاً عملياً لنظرية الأثر التي تقضي بأن الفرد لا يميل إلى تكرار التصرف الذي لا يؤدي إلى جزاء أو يؤدي إلى عقوبة. وسنرى فيما بعد أن هذه النظرية سارية المفعول كلما تعرضنا إلى مشاكل جديدة أو تجارب أخرى خاصة بتعامل الناس مع بعضهم.

وكثيراً ما نسمع مديري البنوك يشكون من عدم تحمس صرافيهم لإنشاء علاقات طيبة مع العملاء ومن عدم الاهتمام الكامل بهم. فهم يفضلون الانشغال بموازنة قوائم الأرقام الخاصة بحساباتهم في حين يظل العميل ينتظر.

ويرغب مديرو البنوك هؤلاء في أن يدرك صرافوهم أن نجاح بنوكهم وازدهارها يتوقف على رضا العميل نتيجة لما يقابل به من ترحاب ومعاملة حسنة، إلا أنه يجدر بمديري البنوك أن يسألوا أنفسهم عما إذا كانوا قد حاولوا أن يدربوا صرافيهم على إتباع المسلك المرغوب. أن الصراف يعتقد أن المسلك الأكثر جزاء هو أن يوازن حساباته، حيث أنه يعاقب آن لم يحقق هذا التوازن، ومن ثم يكون استقبال العملاء والاهتمام بهم مهمة ثانوية بالنسبة لموازنة الحسابات.

وأغلب الظن أن الصراف لم يعاقب أبداً على تفضيله موازنة الحسابات على الاهتمام بالعملاء وانجاز أعمالهم بسرعة. وعليه فان نظرية الأثر تسمح لنا أن نتنبأ بما يحتمل أن يحصل تحت هذه الظروف. فالصراف سيداوم على تكرار المسلك الذي يؤدي إلى الجزاء (ألا وهو موازنة حساباته) ثم أنه لن يتحمس لأداء أو تكرار المسلك الذي لا يؤدي إلى جزاء (ألا وهو الاهتمام بالعملاء). وتكون نتيجة ذلك الإضرار بمصالح البنك. هذا إلى أن طبيعة العمل في البتول تستلزم منتهى الدقة والرقابة المتناهية مما اضطر مديري البنوك لأن يعلقوا أهمية بالغة على موازنة الحسابات. ونتيجة لهذا المبدأ تعود الصرافون أن يعملوا على موازنة حساباتهم مهما كان الثمن وفي أي ظروف، وأصبحوا يعتبرون أي عائق يمنع هذه الموازنة عبئاً ثقيلاً ومخاطرة كبرى. ويلاحظ أن إدارة البنك لم تصدر قراراً صريحاً للصرافين بأن يعطوا الأولوية لموازنة الحسابات. إلا أن طابع الدقة السائد في أعمال البنوك قد أقنع جميع المسئولين عن الإدارة بأهمية هذا الإجراء. وحيث أن تصرفات المرءوسين ومنهم الصرافون تخضع لنظرية النتيجة أو الأثر، فان فكرة موازنة الحسابات

أصبحت في السياسة المتبعة في العمل والتي يتدرب عليها جميع الموظفين.

إذن ما هو الحل؟ لا يمكن بداهة تجاهل أهمية موازنة الحسابات وذلك على حساب راحة العملاء، إذ أن كلا الأمرين في غاية الأهمية ويجب أخذه في الحسبان. ومن ثم يتعين التوفيق بينهما وتحقيقهما تماماً كما حصل بالنسبة للمثال السابق الخاص بالترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة والذي استخلصنا منه أهمية العاملين. وعلى ذلك يجب على الصراف أن يعمل على موازنة حساباته، كما يجب عليه أن ينشئ علاقات طيبة مع عملاء البنك. ثم يجب عليه أن يدرك أهمية كل من هذين العاملين. وعلى إدارة البنك أن تساعده وتشجعه على تحقيقهما بأن تقرر المنح والمكافآت التي تمنح لمن يحقق أحد هذين المسلكين أو كليهما، الشيء الذي سيخلق ظروفاً تدفع الصراف إلى تكرار مسلكه المنشود والمداومة عليه، وعندئذ يجب توضيح المسلك المنشود والغرض منه ومدى تمشيه مع أهداف البنك وكذلك تحديد الجزاء المخصص لهذا المسلك. أما إذا لم يتوافر الوضوح اللازم فان هذا سيعني أن إدارة البنك تكون قد رسمت سلوكاً معيناً لموظفيها يزاولونه ويتدربون عليه ويداومون على تكراره بلا اعتبار لأي سلوك آخر ربما كان في غاية الأهمية بالنسبة للبنك ولمصلحته العليا.

وهناك نقطة أخرى يجب ملاحظتها بالنسبة لنظرية الأثر. فهي تقتضي أن المرء يكرر السلوك الذي يترتب عليه جزاء وأنه لا يكرر السلوك الذي لا يترتب عنه جزاء أو الذي يؤدي إلى عقابه. غير أن هذه النظرية لا تكون فعالة إذا تأجل الجزاء أو المكافأة على سلوك معين لمدة طويلة، أو إذا لم تكن هناك صلة واضحة بين السلوك والمكافأة. فضلاً عن أن المرءوس كثيراً ما

يرجع المكافأة إلى مسلك معين يختلف تماماً عن المسلك الذي تبغيه الإدارة وتكافئ عليه، وسنرى فيما بعد تفصيلياً مدى التعقيد والتشويه الذي يشوب الموقف المسبب سوء فهم المرءوس للوقائع وعدم تفهمه للعالم المحيط به على أساس سليم. ويكفي في هذا المجال أن نؤكد أن الجزاء ذا الأثر الفعال هو ذلك الجزاء الذي يرجعه المرءوس إلى تصرف معين، ويجدر بالإدارة بالإضافة إلى توفير المكافآت والعقوبات أن تتحمل مسئولية توضيح الصلة بين المكافأة والسلوك، وأن تعمل على أن يقدر العمال المكافآت التي يمنحونها وأن يعتزوا بها.

على أن التجارب العملية أثبتت أن التصرفات التي يترتب عليها مكافأة تتكرر سواء أعرف الفرد الصلة بين سلوكه وبين المكافأة أم جهلها. على أن التعلم يكون أقوى أثراً إذا كانت هذه الصلة واضحة، ويكون أضعف أثراً – وليس مستحيلاً – إذا كانت هذه الصلة مجهولة أو غير واضحة. وهذا يعني أنه في حالات كثيرة حينما تكون الصلة بين المكافأة والسلوك غير واضحة في مخيلة الموظف (عندما يكون الموقف معقداً أو إذا تأجل منح المكافأة لمدة طويلة أو ما شابه ذلك) يمكن مع ذلك الاعتماد على نظرية الأثر. وهذا يؤكد مسئولية الإدارة عن توفير المكافآت والجزاءات لكي تستطيع أن تشكل مسلك الأفراد بالمؤسسة.

ومن المناسب هنا إضافة ملاحظة أخرى عن نوع المكافأة والعقوبة الواردين بنظرية الأثر حيث تحدثنا عنهما كما لو كان لكل منهما أثر مساو لأثر الآخر، ولكن في اتجاه عكس مع أثر الآخر. ومع ذلك نجد أن هذا ليس صحيحاً في جميع الحالات. فبالرغم من أن السلوك الذي يترتب عليه عقوبة لا يتكرر، إلا أنه ثبت بالتجارب العملية أن الهدف الأكبر من العقاب

هو تغيير السلوك إلى السلوك المرغوب فيه والذي يسمح لرئيس العمل أن يكافئ الموظف أو العامل عنه. ويترتب على ذلك زيادة في فرص تكرار هذا المسلك المرغوب. على أن هناك تساؤلاً ايجابياً بالنسبة للسلوك الذي تمنح عنه مكافآت وجزاءات. ماذا يكون الموقف إذا كان السلوك المرغوب فيه يحصل نادراً جداً لدرجة أن الفرصة أمام الرئيس لمكافأة مرءوسيه تكاد تكون منعدمة؟ هنا يظهر جلياً جدوى العقوبة؛ فهي تستهدف تغيير مسلك الفرد الذي يتعين عليه عندئذ أن يبحث عن مسلك يرضى عنه رؤساؤه. وينتج عن هذا التغيير أن يتبع الفرد السلوك المرغوب فيه وأن يكافأ عليه.

* * *

طبيعة الحاجات

إذا ما انتقلنا إلى ميدان الدوافع نجد مجموعة أخرى من الحقائق المفيدة في دراسة مشاكل الناس في أعمالهم. إن الكفاح لإشباع رغبات الفرد هو الدافع الذي يختفي وراء جميع تصرفاته الملموسة. فالحياة كلها صراع لإشباع الحاجات الكثيرة الموجودة لدى كل فرد. وهذا الصراع يستمر دائماً لأن الطبيعة الإنسانية مبنية بحيث أن مجرد إشباع جزئي لرغبة أو رغبتين يخلق عدة رغبات جديدة لدى الإنسان ويتعين عليه أن يعمل على إشباعها. وتنقضي حياة الفرد كلها في محاولات لإشباع حاجاته المتفاوتة، فضلاً عن أن ما يشعر به من إلحاح متضاعف لإشباع رغباته هو الذي يقرر ويحدد سلوكه واتجاهاته في أي وقت من الأوقات. ولما كانت هذه هي مسببات السلوك، كان من الواجب دراسة ماهيتها عن قرب.

هناك مواصفات كثيرة لأنواع الحاجات الدافعة للسلوك الإنساني. وهناك أيضاً قوائم تفسيرية كثيرة لهذه الحاجات، بعضها يرجع كل تصرفات الإنسان إلى رغبته في إشباع اثنتين أو ثلاث من حاجاته الحيوية الرئيسية. أما البعض الآخر منها فيبدو أنها تفسر أي تصرف من تصرفات الفرد على أنه محاولة لإشباع حاجة جديدة. وانه لمن العسير في الوقت الحالي أن نجزم بصحة أي من هذين التفسيرين أو أن تحدد بالضبط حاجات الإنسان ورغباته، بسبب أننا لا نعرف معلومات كافية عن الدوافع الإنسانية حتى نستطيع الإجابة بالضبط على سؤال: "ما هي أنواع الحاجات الإنسانية وكم عددها؟" على أنه يمكننا تجميعها في فئات تسمح لنا بدراستها وتفهم فاعليتها وأثرها في محيط الصناعة على وجه الخصوص.

إن تصنيف الحاجات الذي قدمه الدكتور والتر لانجز في كتابه "علم النفس والكائنات الحية" بناء على بحوثه العملية هو أداة فعالة التحقيق هذا الغرض. فقد لخص الدكتور والتر حاجات الإنسان في ثلاث فئات:

- حاجات مادية.
- وحاجات اجتماعية.
- وحاجات ذاتية.

ونحن أكثر إدراكا للحاجات المادية بسبب سهولة ملاحظتها. فهي تشمل الحاجات اللازمة لتجديد خلايا الجسم - بسبب طبيعة تكوينه. ويندمج ضمنها حاجات الإنسان من الماء والغذاء والهواء والدفء والسيطرة والنوم والتخلص من الفضلات وما شابه ذلك. هذه هي أبرز ما يلاحظ من

حاجات الإنسان وأكثرها إلحاحا، فلها الأولوية من حيث الإشباع وفي سبيلها يستهلك دخل الإنسان من عمله. أن المأكل والمسكن حيويان للإنسان، وتوفير مما هو إشباع الأبسط حاجات الإنسان وأهمها.

أما الحاجات الاجتماعية. فهي الفئة الثانية من حاجات الإنسان، وهي الحاجات التي يترتب عنها علاقات خاصة مع أناس آخرين. ومنها على سبيل المثال الرغبة في الاندماج مع الناس والرغبة في الارتباط بهم. وقد وصفت هذه الرغبة بأنها "غريزة القطيع" أو "حب الانتماء إلى الجماعة". وأساس ذلك أن الإنسان يشعر بالراحة والاطمئنان نتيجة لارتباطه بآخرين ويشعر بالحرمان والوحدة إذا لم يتوافر له ذلك. وينعكس أثر هذه الرغبة بجلاء ووضوح في تصرفات الفرد، إذ تظهر دلائلها واضحة ضمن علاقاته مع أفراد أسرته، وضمن نشاطه ناديه، وكذلك عند تفضيله قضاء أجازته على شواطئ البحر المزدحمة. ولا أدل على ذلك أكثر من أننا نعلق أهمية كبرى على الاحتفاظ بالرفيق ونشعر بالوحدة والحسرة إذا لم يتوافر لنا هذا الرفيق. وعلى هذا فالحجز الانفرادي هو أقصى عقوبة يمكن إنزالها على السجين المشاغب. الشيء الذي يؤكد أن الإنسان يعلق أهمية بالغة على إشباع رغبته هذه.

وليس من الصعب الاستدلال على فاعلية الرغبة في الانتماء إلى الجماعة أثناء العمل. فقد برزت هذه النقطة في عدة دراسات للروح المعنوية للعمال ووضحت من الأهمية التي تضفي على "المجموعة المتضامنة" في محيط العمل. لدرجة أن كثيرا منا يضحون بمزايا متوافرة في عملهم بغية الانضمام إلى مجموعة مفضلة في عمل آخر. وتظهر قوة الحاجة إلى الانتماء في محيط الصناعة بوضوح أكبر إذا ما لاحظنا أثر ضغط جماعة ما على أحد

أعضائها لأنه تجاوز مثلاً مستوى الإنتاج العادي للجماعة. من هذا أنه عندما يذهب إلى دورة المياه أو إلى الحمام يجد أن زملاءه قد أعرضوا عنه وابتعدوا، أو يجبر أن يعود إلى منزله وحيدا مرات متكررة. أن عوامل الحرمان هذه هي بمثابة قوة طاغية تضطره أن ينطوي تحت لواء الجماعة.

وهناك حاجة أخرى هدفها الأول الارتباط بالآخرين، ألا وهي الحاجة إلى الحب – ويستوي في ذلك مانح الحب ومتلقيه. والحاجة إلى الحب تلعب دوراً كبيراً في حياة الفرد، خلال جميع مراحل اتصالاته بالآخرين، سواء كانت معاملاته مع أسرة أبويه في فترة الصغر، أم مع أسرته هو بعد أن بلغ مرحلة الرجولة. فانه يشعر دائماً بحاجة ملحة لأن يكون محبوباً أو أن يضفي هو حبه على الآخرين. وعاطفة الحب هذه كثيراً ما تظهر بوضوح في بعض حالات كان أساسها أصلاً الصداقة والولاء، ولكنها تحولت فيما بعد إلى روابط قوية وعلاقات شخصية، وعندئذ فإنها تكون قد تعدت الرغبة المجردة في الارتباط أو الاندماج، وهذا الشعور هو الذي يولد القوة الدافعة للشعور بالإخلاص والوفاء للهيئات أو الشركات. وفي تلك الحالة يشعر الموظف أن شركته ترغب فيه وتهتم به وترعاه، الشيء الذي يصبح له بمثابة بديل لحاجته إلى الحب والحنان.

وتقع حاجتنا إلى الرعاية أيضاً ضمن هذه المجموعة. ومرة أخرى، أنها حاجة تعمل في اتجاهين – فنحن نحتاج إلى أن يرعانا شخص ما، كما يجب علينا أن نرعى الآخرين. على أن هذه هي حاجة اجتماعية تستند أساساً إلى نوع من العلاقات مع الآخرين. وآثار هذه الحاجة من الشيوع بمكان؛ فنحن نشعر بالمتعة والسرور عندما نعمل على رفاهية الآخرين وراحتهم وأمانهم، كما

نشعر بالمتعة والراحة عندما يسهر الآخرون على رعاية وتوفير حاجاتنا.

كل هذه حاجات اجتماعية وهناك غيرها الكثير، ومن الصعب معرفة عددها أو حتى ماهيتها. على أنها تشمل الدوافع التي تحدد سلوك الفرد بغية إنشاء علاقات معينة مع أفراد آخرين. ومجال تطبيق ذلك على السلوك الإنساني واسع، سواء كان ذلك في محيط العمل أم خارجه، على أنه من المفيد أن ندرس فاعلية الحاجات الاجتماعية في الصناعة فيما بعد.

والنوع الثالث من الحاجات يقع تحت عنوان الحاجات الذاتية، وهي تتميز عن الحاجات الاجتماعية بأن هدفها ليس إنشاء علاقات مع آخرين، بل إلى تحقيق وجهة نظر معينة خاصة بالشخص نفسه، وغالباً ما يكون الآخرون هم وسيلة إشباع الحاجات الذاتية، إلا أن النتيجة يجب أن يجنيها الشخص نفسه؛ فمثلاً قد يظن أن الحاجة إلى السيطرة هي إحدى الحاجات الذاتية، إلا أن تحقيق ذلك لا يتوافر إلا إذا وجد أناس آخرون، وإلا إذا أنشئت علاقة بينهم وبين من يرغب في السيطرة عليهم. إن إنشاء العلاقة هنا لازم ومهم، إلا أن الرغبة في السيطرة كانت أصلاً القوة الدافعة إلى إنشاء هذه العلاقة بغية تحقيق حاجته الذاتية.

والدوافع الذاتية تكون قد أشبعت وتحققت عندما يمكننا إعطاء إجابة وافية عن السؤال: "من أنا؟" وتشبع الدوافع الذاتية عن طريق التقدير والمركز والقدرة على توجيه الناس إلى ما يفعلون والفوز بمركز رفيع بالنسبة للمجموعة والاندماج ضمن صفوفها المختارة وما شابه ذلك. وقد أشار وليم وايت في كتابه "العلاقات الإنسانية في صناعة الأغذية" إلى حالة هدد فيها عمال

المطبخ بمطعم كبير بالتوقف عن العمل لأن السيدة المتولية إعداد الأطعمة ستترك العمل. وبدراسة مشكلتها بالتفصيل اتضح أن السبب الأساسي لثورتها هو أن اسمها الذي ورد في بيان تدرج وظائف المطبخ هو "المرأة المختصة بإعداد السمك". وقد رفضت في القيام بهذا العمل، بالرغم من أنها أظهرت استعداداً وسعادة كبيرة للقيام بنفس العمل تحت اسم "المرأة المختصة بإعداد أطعمة مستخرجات البحار"، وليس تحت اسم "المرأة المختصة بإعداد السمك". فنظرتنا إلى أنفسنا والطريقة التي ينظر الناس بها إلينا هي عوامل مهمة تسبب لنا الشعور بالسعادة والرضا، أو بالحسرة والحرمان. أننا نتفكه على تسمية بئر تشحيم السيارات "بصالة التشحيم" وربما كان لذلك مغزى سيكولوجي. ثم أن استعمال وقيادة سيارة شركة ما يوفر متعة ورضا يفوق الاقتصاد الذي يحصل من استعمال المواصلات العادية وهي أكثر ملائمة وسهولة.

قد يساعد مثل آخر عن أثر الحاجات الذاتية في ميدان الصناعة في توضيح المعنى المقصود. كان مستوى إنتاج مصنع يقوم بعمليات روتينية إلى درجة كبيرة منخفضاً بمقارنته إلى مجموعة مماثلة من المصانع في أجزاء مختلفة من البلد. وقد اتخذت الإدارة عدداً من الخطوات التصحيح ذلك، ولم تكن واحدة منها مرتبطة بالناحية الفنية للعمل، إلا أن ذلك أدى إلى رفع المصنع إلى أعلى القائمة. ويهمنا مما اتخذته الإدارة من خطوات خطوتان:

أولاً- لوحظ، كما يحدث غالباً في مثل تلك العمليات، أن الموظف المختص (الملاحظ) غالباً ما يتصل بمكتب المستخدمين في الصباح معلناً أن العامل رقم ١١٣٠٥ متغيب، وأنه يحتاج إلى بديل له. وعندما يسأل مكتب المستخدمين عن اسم العامل يجيب الملاحظ أنه لا يعرف سوى رقم

١١٣٠٥، أن انعدام الصلة الشخصية، كما هو واضح من تصرف الملاحظ بالنسبة للعامل رقك ١١٣٠٥، قد يلمسها العامل ومن ثم قد تؤدي إلى أن يشعر بنقص وقصور في إشباع رغباته الذاتية. ونرى في السينما مثلاً أن رئيس الخدم يرتفع قدره حينما يدعو العامل باسمه. وهكذا يجب أن تكون الحال في محيط العمل، وعلى الأقل يجب أن تتجاوز العلاقة عبارة: "أنت يا من هناك". وإزاء هذه الحالة أعطى كل ملاحظ للعمال بطاقة مستخدمين ليملأها عن كل من مرءوسيه، وقد طلب منه كتابة اسم الرجل، وعنوانه، واسم زوجته، وعدد أطفاله، وعمره، ووظيفته السابقة، وهواياته... الخ، وكان على الملاحظ أن يملأ البطاقة دون علم الرجل أن الملاحظ يحصل على المعلومات المطلوبة ولم يستفد مكتب المستخدمين من هذه البطاقات بعد ملئها، فقد كانت لديه فعلاً المعلومات التي احتوتها. غير أن الفائدة الحقيقية التي جنيت من وراء ذلك هي أن الملاحظ استطاع أن يعرف كل واحد من مرءوسيه، الشيء الذي حمله أن ينظر إليهم كأفراد وليس مجرد أرقام مثل رقم ١١٣٠٥.

وكذلك إعطاء الفرصة لأكبر عدد ممكن من الرجال للتدريب على أعمال أشخاص آخرين غير أعمالهم، بالرغم من أن المؤسسة ربما تجد أنه من الأوفر لها تعيين أفراد من الخارج لشغل الوظائف الشاغرة بدلاً من النقل إليها من جهة أخرى بالمصنع، وبالرغم من أن ذلك لم يساعد المؤسسة بطريقة مباشرة في حل مشكلة الموظفين والعمال، إلا أن هذا الإجراء يولد لدى الرجل شعوراً بأنه يتقدم ويحرز النجاح. وأغلب الظن أن هذه الخطوات التقدمية نحو إشباع حاجات الفرد الذاتية هي التي تسببت في الزيادة الملموسة لإنتاج الشركة وفي تحسينه.

وكما هي الحال بالنسبة للحاجات الاجتماعية، نجد أن هناك حاجات ذاتية كثيرة، ولنذكر الرغبة في التفوق التي توجد لدي كل شخص بدرجات متفاوتة، والرغبة في التملك، والرغبة في الاستقلال وما شابهها. ومرة أخرى نجد أنه من الصعب تحديد هذه الحاجات أو تعريفها. والمهم هو أن هذه الحاجات تشمل الحاجات الدافعة الأول الإنساني والنابعة أصلاً من محاولات الفرد لتحسين نظرته إلى نفسه ولتفهمها، ويمكن النظر إلى كل منا على أنه يتصرف على هدى "الشخصية المثالية" التي تتلخص في أنها مجموعة من القيم والمثل العليا، يرى نفسه في ضوئها ويسعى إلى الوصول إليها، ومن أم فان أي تصرفات يقوم بها في اتجاه هذا المثل الأعلى تؤدي إلى تحقيق رغباته التي تنبعث من حاجاته الذاتية.

الإحباط والصراع بين الحاجات

يمكن ترتيب كل الدوافع الإنسانية تحت هذه المسميات الثلاثة. ويمكننا استعمال هذا التنظيم في تعرف الدوافع ذات الأثر في محيط العمل.

إننا نميل إلى دفع الثمن لكي نشبع حاجاتنا المادية، فندفع النقود لكي نحصل على وسائل إشباع جوعنا وعطشنا وما شابهها. وهناك عدد من الفرص الخاصة بإشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية في محيط العمل، وهي لازمة للعامل حيث أنها تعتبر بمثابة جزء من أجره. ونتيجة لذلك فانه من المهم بالنسبة لنا أن نفحص الوظائف لنرى إذا كانت منسقة بحيث تتمشي المكافآت المخصصة لإشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية مع التوصل إلى نوع السلوك المطلوب لتحقيق أهداف العمل.

وقد أنشأنا في حالات كثيرة مواقف تتنافس فيها طرق إشباع الرغبات بعضها مع بعض بدلاً من سيرها جميعا في اتجاه واحد، بحيث تكون النتيجة صراعاً بين القوى الدافعة لكل من تلك الرغبات مما يترتب عليه أن يشعر العامل بالفشل والهزيمة. وقد أشرنا إلى مثال لموقف من هذا النوع وذلك في حالة ذكرنا لنظام الأجور الحافزة. ذلك الموقف الذي يوفر للعامل فرصا لإشباع حاجاته المادية بصورة أكبر وذلك في مقابل إنتاج أكبر، ولكن كان ذلك على حساب إشباع حاجات العامل الاجتماعية عندما تفاوت إنتاجه معيار إنتاج الجماعة. وعندما تسمح الظروف بحدوث مثل هذا الموقف، فان كمية النقود الواجب دفعها في مقابل إنتاج كل وحدة إضافية، تكون غير متناسبة مع الفائدة التي يجنيها العامل. هذا إذا كانت النقود الإضافية ستؤدي إلى أي زيادة في منفعة العامل. وهذا الموقف يشبه في نتيجته قيادة السيارة حين يكون ضغط الضوابط "الفرامل" على أشده، وتكون القيادة غير محبوبة. ويمكن في حالات كثيرة إعادة تكييف الموقف بحيث يتم إشباع الحاجات الاجتماعية وذلك في مقابل نفس المسلك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات المادية. وأينما أمكن إقناع الجماعة أن تعتبر زيادة مستوى الإنتاج هدفها الأعلى مثلاً، فإن الدافعين سيعملان معا بدلاً من عملهما الواحد ضد الآخر.

أن مثالاً حسناً لذلك الصراع بين إشباع الحاجات المادية من ناحية والحاجات الاجتماعية والذاتية من ناحية أخرى، يوجد في كتاب "العامل في مصنع للتجميع" تأليف شارل والكر وروبرت جست. لقد قاما بدراسة تفصيلية لظروف العمال في مصنع لتجميع السيارات ووجدا أن متوسط أجور العمال كان حوالي ٦٠ دولاراً بالمقارنة إلى ٤٢ دولاراً التي كانت متوسط أجورهم في آخر عمل قاموا به.

ومن ناحية أخرى فقد قام المؤلفان بحصر ما يعتبره العمال ميزات في كل من وظيفتهم الحالية والسابقة، فاتضح أن ستة أضعاف عدد العمال الذين عبروا عن كراهيتهم للعمل في مصنع التجميع قرروا كراهيتهم لعملهم السابق. كما أن ثلاثة أضعاف عدد الذين يحبون العمل في مصنع التجميع قرروا أنهم أحبوا عملهم السابق. ومعنى ذلك أنهم يتقاضون مرتباً أعلى في سبيل قيامهم بما لا يرغبون فيه. أي أن نوعي إشباع الحاجات يتعارضان، والنتيجة هو دفع مرتب أعلى على أساس إشباع الحاجات المادية حتى تكون كافية لتعويض الحرمان من إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية المترتبة عن العمل في مصنع التجميع. وقد روي والكر بعض أقوالهم مثل: "سأقبل أي عمل آخر يمنحني نفس الأجر ..."، و"أفضل عملاً آخر غير تجميع السيارات إذا حصلت منه على نفس الأجر". إن هذه الأقوال توحي أن هؤلاء الرجال قد التحقوا بهذا العمل ليحصلوا على أجور أعلى، لكنهم حرموا من شيء آخر في مقابل الزيادة في الأجر. فما الذي خسروه؟ من كل هذه الميزات والرغبات التي تكلم عنها هؤلاء الأفراد بالنسبة للعمل في خط التجميع ٩٥% منهم ذكر المرتب و٥% فقط ذكروا طبيعة العمل نفسه. أما عن أعمالهم السابقة (غير التجميع)، فقد ذكر ٥٠% منهم المرتب، أما ٥٠% الباقون فقد ذكروا طبيعة العمل ذاته. وعند فحص الظروف السيكولوجية للعمل زادت الصورة وضوحاً. فالأعمال التكرارية ذكرت على أنها غير مرغوبة بنسبة ١:٩ وكلما تنوعت الأعمال في الوظيفة الواحدة زاد الميل إلى الإقبال عليها. وقد اشتكى كثيرون من عدم وجود فرص الكلام والمزاح مع زملائهم الآخرين، وقالوا أن ذلك هو السبب في عدم حبهم لعملهم. هذه النواحي الوصفية للوظيفة في

العوامل التي تظهر من إعادة النظر في طريقة الإنتاج المستخدمة بغية تقليل مصروفات الإنتاج إلى أدنى حد والتي تنوع في طبيعة العمل ولا تجعله روتينياً أو ميكانيكياً مما يزيد الكفاية الإنتاجية للمصنع. لكن هل هذه التحسينات مجدية من وجهة النظر الإنسانية؟.. وللاستدلال على ذلك نلاحظ أن صناعة السيارات حيث تتجسم وتتضخم مثل هذه الظواهر إلى أبعد حدودها تزيد الأجور فيها بنسبة ٢٥٪ عن أي صناعة أخرى. ويبدو أن الأجور الكبيرة لازمة ولا بد منها. فالزيادة فيها هي بمثابة تعويض للعمال عما يفتقدونه من مزايا في هذه الوظيفة. وقد نتساءل عما إذا كان من الممكن تنظيم الوظائف وتخطيطها بحيث يؤخذ في الاعتبار الأهمية الكبرى للدوافع الإنسانية كما هي الحال بالنسبة للأهمية التي تضفي على الكفاية الميكانيكية.

وكذلك، غالباً ما تتصارع الحاجات الذاتية والاجتماعية وتتنافس مع بعضها. ففي كثير من الأوقات يتحاشى أو يرفض بعض الرجال فرصة الترقية إلى مركز الملاحظ معللين ذلك بعدم رغبتهم في تحمل مسئولية إضافية، أو لأنهم لا يحسنون القيادة وما شابه ذلك. ويبدو أن خاصية العظمة والأبهة الملازمة لوظيفة الملاحظ تعتبر أنها ستؤدى إلى انفصام عرى علاقات الفرد الاجتماعية بجماعته. وبمواجهة الصراع، يفضل وظيفته الحالية بدلاً من قبوله الترقية حتى لا يفقد بذلك علاقاته، وعليه يفضل العامل أن يفقد أثر قيادة الأجر (إشباع الحاجات الفينيقية) ومنية العظمة والفخامة في العمل، في مقابل إشباعه لحاجاته الاجتماعية.

عندما تتقصي فرص إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية في محيط العمل، يبدو لنا أنها تتشعب وتوجد في جميع الاتجاهات. فهناك مثلاً

العلاقات الاجتماعية في العمل، فهي لا تعرقل الإنتاج أو تتعارض معه، بل إنها غالباً ما تزيد الشعور بالانتماء إلى الجماعة لدى أعضاء القوة العاملة. ومن ثم تهيئ إشباعاً حقيقياً للحاجات الاجتماعية. على أنه يجب علينا أن نبحث وندرس بشكل جدي نظم الإنتاج وقوانين العمل التي تحد من العلاقات الاجتماعية في العمل. ويبدو غالباً أن مرجع هذه النظم والقوانين يعود إلى اعتقاد خاطئ من أن الناس إذا تمتعوا بشيء فلا يمكن أن يكون من مصلحتهم ولابد أنه متعارض مع الإنتاج. وهذا الاعتقاد يماثل اعتقاداً آخر – من بقايا تراث أحد المذاهب الصوفية – يقضي بأن الدواء المفيد هو الذي يكون مر المذاق. وبالرغم من أنه لا يمكن لأحد شرح هذا الاعتقاد أو الدفاع عنه، إلا أن كثيرين منا لا يشكون في صحته. ولكن كم يخون الاعتقاد؟! ويظهر أن كثيراً من الأفكار الإدارية بنيت على نظريات مشابهة. فمثلاً لا يجوز أن ترتب منضداث التفتيش بحيث يواجه العمال بعضهم بعضاً، وذلك لكي يضيعوا اليوم في حديث طويل مستمر، الشيء الذي يعني أنهم أن يؤدوا أي عمل. ولكن إذا ما أتحنا أقصى فرص ممكنة للاتصالات الاجتماعية في محيط العمل فان ذلك ربما يزيد بدرجة كبيرة العائد الذي يحصل عليه الموظف من وظيفته، الشيء الذي سيؤدي إلى رفع معنوياته والى تحسين نظرته إلى عمله.

والمثل التالي يوضح ما ذهبنا إليه سالفاً. ففي إدارة مركزية كبيرة في إحدى مؤسسات الخدمات، كان المتبع تشغيل عدد كبير من الكاتبات – حوالي المائة – في قاعة كبيرة للقيام بفرز الفواتير عند وصولها من خطوط التشغيل. وكان العمل شاقاً ودقيقاً، وكانت المشاكل الحقيقية لهذه الإدارة في

ضعف الإنتاج وكثرة الغياب والأخطاء، ولذلك قامت المؤسسة التغيير نظام قاعة العمل بأن قسمت هذه القاعة الكبيرة إلى عدد من الحجرات، تسع كل واحدة منها حوالي عشر بنات. وبالرغم من أن طبيعة العمل ظلت كما هي، إلا أن المتاعب السالفة الذكر انخفضت انخفاضاً ملموساً. فبدلاً من أن فتاة كانت واحدة ضمن مجموعة كبيرة لا يتوافر للفرد فيها الشعور بالأهمية الشخصية، أصبحت كل واحدة تشعر أنها عضو في مجموعة صغيرة تسمح بإبراز أهمية الفرد لدرجة أن الواحدة تتردد في التغيب بسبب إصابتها ببرد طفيف؛ لأن غيابها سيكون ملحوظاً وملموساً بين المجموعة الصغيرة، فضلاً عن أنه سيعني أن بعضاً من زميلاتها سيتحملن القيام بعملها بدلاً منها. وذلك خلافا للحالة في القاعة القديمة حينما كان غيابها غير ذي أثر ملحوظ. فالتنظيم القديم كان يقلل من فرص إشباع كل من الحاجات الاجتماعية والذاتية؛ إذ أنه من الصعب أن تشعر بأنك عضو مهم في مجموعة قوامها ١٠٠ شخص. كما أن الصداقة تؤدي حتماً في كثير من الحالات إلى التعصب والتحزب. أما من الناحية الأخرى فنجد أن الوضع الجديد للعمل هيا فرصة الشعور بالارتباط بأعضاء المجموعة العاملة كأفراد مما ترتب عنه إبراز أهمية الفرد ضمن المجموعة. فبدلاً من أن الفرد كان واحداً ضمن مائة أصبح الآن واحدا من عشرة.

على أن هذه النظرية تكون ذات أثر عكسي أحياناً. فقد كان المتبع في الماضي في صناعة الفحم في بريطانيا أن يقسم عمال المنجم إلى فرق صغيرة. فكان النحات مع زميل له، وربما صبي مساعد لهما، يتعاقدون على انفراد مع الإدارة للعمل في منطقة معينة حيث يوجد الفحم. هؤلاء الرجال

كانوا يقومون بالعمل كله: حفر المنجم، ثم تفجير الديناميت، وجمع الفحم ثم نقله. لقد كانوا يعملون كمجموعة ملاصقة يعتمد كل منهم على الآخر، غير أن الاكتشافات والتحسينات الفنية التي طرأت بعد ذلك استلزمت – تحقيقاً للاقتصاد – أن يتم العمل على أساس تقسيمه إلى ورديات، فكانت تقوم مجموعة واحدة تتكون من أربعين أو خمسين رجلاً بالعمل في مساحة طويلة حيث توجد عروق الفحم، وعلى هذا الأساس تقوم الوردية الأولى بعمليات الحفر وتفجير المفرقعات، أما الوردية الثانية فإنها تتولى تخليص الفحم من حائطه، والوردية الثالثة تقوم بتحميل الفحم على العربات ونقله إلى سطح الأرض، وكان لهذا التغيير في نظام العمل أثر من الناحية النفسية. لقد هدم فكرة المجموعة الأولية الصغيرة التي كان أعضاؤها يعتمد كل منهم على الآخر في ناحيتي الإنتاج والسلامة، ثم أنه باعد بين العمال من حيث توزيعهم جغرافياً، حتى أصبح من الصعب على أي من العمال أن يدرك طبيعة تكوين المجموعة الكبيرة. وكانت نتيجة هذه التغييرات زيادة نسبة الحوادث زيادة كبيرة، والشعور السيئ بين الورديات، فكانت كل وردية تحاول أن تلوم الوردية التي سبقتها، مدعية بأنها تسببت في ظروف العمل السيئة وفي الأخطاء المتعلقة بسلامة العمال. وهذا نوع من الأنانية الذي يؤدي إلى تحطيم روح التعاون في محيط العمل بدرجة كبيرة.

وبينما كان التغيير يشتمل على بعض التحسينات الفنية، إلا أن ذلك كان على حساب المشاعر النفسية للعمال في محيط عملهم، حيث حرم العمال من إشباع حاجاتهم الاجتماعية إلى درجة خطيرة نتيجة للصعوبات التي طرأت على نظام العمل. وقد يتساءل المرء عما إذا كان من الممكن –

بوساطة الدراسة الأكثر نضجاً – التوصل إلى نظام يكفل التحسينات الفنية الموجودة بالنظام الجديد دون التأثير السيئ. على الدوافع الشخصية للأفراد.

ومن المفيد أن نتساءل عن السبب الذي يجعل الرئيس يعمل أحياناً لمدة أطول وفي بعض النواحي يبذل جهداً أكبر من مرؤوسيه؟ لنتساءل كذلك عن السبب الذي يجعل كثيراً من العمال يؤدون عملهم طول اليوم في خط الإنتاج بدرجة متوسطة. ومع ذلك عندما يعودون إلى بيوتهم في المساء يبذلون مجهوداً ضخماً في بناء نموذج متقن لمركب داخل زجاجة. يرجع الجزء الأكبر من الإجابة إلى أن الوظيفة تعني شيئاً كبيراً بالنسبة للرئيس، غير أنها ليست كذلك بالنسبة للمرؤوس. فهي تتضمن إشباعاً لحاجات الرئيس الذاتية والاجتماعية، الشيء الذي لا يتوافر بالنسبة لوظيفة المرؤوس. فبناء نموذج المركب داخل الزجاجة يلعب دوراً يختلف كثيراً في إشباع حاجات الهاوي عن الدور الذي يؤديه إنتاج عمله الذي يقوم به طول اليوم في المصنع– والملاحظ أننا شكلنا مراراً وتكرارا نظم إنتاجنا مستهدفين أساساً أن ندفع ثمن الإنتاج في شكل إشباع الحاجات المادية دون اعتبار غيرها من الحاجات الأخرى. على أنه يصعب توفير المال اللازم للتعويض عن إشباع جميع الحاجات الاجتماعية والذاتية. فضلاً عن أنه يستحيل توفير سبل إشباع هذه الحاجات في محيط العمل حتى ولو توافرت الرغبة في ذلك. ومع ذلك يجب أن نتقصى إمكان تحسين ظروف العمل في هذا المضمار.

فمثلاً: ما هي الفرص الممكنة لتهيئة ظروف إيجاد علاقات اجتماعية بين العمال أثناء العمل دون أن يؤثر ذلك في الإنتاج؟ ثم هل استنفدنا كل الفرص الممكنة لتحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية، وذلك عن طريق

علاج مشاكل العمال بكل الطرق الممكنة، أو تهيئة فرص حصولهم على معلومات أو خبرات أكبر. وكذلك تهيئة فرص التقدم الذي يتمشى مع المثل العليا للعامل؟ أن هذه الفرص لا تتوافر في حالات كثيرة بسبب تعارض أساليب إشباع حاجات الرئيس والمرؤوس، إذ يصر الرئيس على أن تكون له السيطرة التي تنعكس مثلاً من قوله: "كفوا عن هذا الحديث واستأنفوا أعمالكم". ولكن الذي يستوجب الاهتمام هو هل زيادة الإنتاج بهذه الطريقة تعوض الخسارة الناتجة عن شعور المرؤوسين بالحرمان بسبب إذعانهم للسلطة وكبت رغبتهم في إشباع حاجاتهم الاجتماعية؟ هناك ظاهرة أخرى شائعة إلا وهي أن الرؤساء على مختلف المستويات الإدارية يخفون المعلومات عن مرؤوسيهم ويخبرونهم فقط بالقدر اللازم لهم في عملهم. أن ذلك يزيد كثيراً من تعظيم الرئيس لذاته حيث أنها تعني أن الرئيس لديه صورة عن العمل أكبر مما لدى مرؤوسيه. ومن ثم فان حجز المعلومات والاحتفاظ بها يدعمان مركز الرئيس ويحافظان على سلطانه. غير أن ذلك قد يعرقل عمل المرؤوس بصفة مباشرة بسبب جهله بالمعلومات المتعلقة بوظيفته، أو بصفة غير مباشرة بسبب انعدام فهمه للصورة الكاملة لما يقوم به من عمل، أو لأنه يتوهم أنه ليس موضع ثقة الإدارة ورضاها. أنه من المجزي للرئيس أن يقول متظاهراً بالعلم: "حسناً.. لقد وضعنا خططا عظيمة لا داعي لأن تشغل نفسك بها. لا عليك إلا أن تستمر في إدارة العجلة وستتولى نحن الباقي". إن نقطة تساؤلنا هي: "هل من المجزي للمؤسسة أن يشعر الرئيس بهذا الشعور ويتصرف كذلك؟".

من الواضح والمؤكد أن هذه الأنواع من المشاكل المتعلقة بالدوافع

والرغبات ليست غريبة على المرؤوسين. هذا إلى أن للمديرين أيضاً دوافعهم الذاتية، وإشباعها، جزء مهم من نشاط الشركة العام. وليس علينا إلا أن نعرف أهذه الدوافع يمكن أن تتحقق بأحسن طريقة مجدية؟. إذ أن هناك الدوافع الذاتية التي تتحقق بأن يشعر أنه الرئيس أو أنه الرجل الأول في المؤسسة. أي أنه هو الرجل الوحيد الذي يلجأ إليه الآخرون طلباً للتوجيه والإرشاد. والواقع أنه لو لم يوجد هذا النوع من القائد، لما كان الوظيفة الرئيس الأهمية الكبرى التي يعلقها عليها. فالمسئولية والعمل عظيمان جداً لدرجة أننا لا نستطيع أن نوفر ما يكفي من المال ما يوازي قيمتهما، أو ما هو جدير بهما. إلا أن المدير يحتاج إلى إشباع حاجاته الذاتية التي تتعارض أحياناً مع إشباع حاجاته الآخرين وتؤثر عليها. فمازالت هناك صناعات في أمريكا يتحتم فيها على المدير الصغير أن يحصل على موافقة مؤسسته لكي يتزوج. ويعلل هذا المبدأ في البنوك على أساس أنه إذا تزوج رجل وهو يكتسب مالاً قليلاً جداً، فانه سيكون عرضة لأن يعتدي على ما بالخزانة من أموال. غير أن تقييد حرية تصرف الشخص في أموره الشخصية يعتبر تطرفا من جانب الإدارة ربما يحملها إلى أبعد من مقتضيات الظروف، فتعمل على أن تقرر التصرفات التي يجب أن يقوم بها الشخص. وهذا بلا شك سيوفر للرئيس السرور والزهو، إلا أن الثمن الذي سيتحمله المرؤوس سيكون باهظاً.

ومن ناحية أخرى، فان كثيراً من المؤسسات الكبرى لديها قواعد رسمية صريحة تتعلق بحجم المكتب وطول وبرة السجادة التي تتناسب مع مركز المدير ومستواه. أن هذه المظاهر الخارجية لمركز المدير تعتبر بمثابة عائد عليه كلما تقدم في سلم وظائف المديرين. أي أنها تعتبر جزءاً من أجر عمله

دون أن يكون ذلك باهظ النفقات بالمقارنة إلى الشخص الذي لا تتوافر له هذه الميزات. إن علامات مظهر المركز ذات أثر في حدود أنها تعني أن الناس الذين هم في مستوى أقل، ليس لديهم نفس المركز. غير أن علاقات المظهر هذه لا تؤثر على من هم دون مركز معين بنفس النسبة التي تؤثر بها الإدارة في موظفيها بالنسبة للأمور الخاصة بالزواج مثلاً. وفي جميع الأحوال يجب أن نذكر أن نفس الرغبات والدوافع تنطبق على كل من الرئيس والمرؤوس، وأن على كل منهما أن يسعى لكي يحرز تحقيق رغباته وإشباعها في نفس المؤسسة.

تلك هي النقط الخاصة بالدوافع الإنسانية التي فشلنا في أخذها في اعتبارنا عند تصميم ظروف العمل. وهذه النقط وكثير غيرها هي التي يجب فحصها ودراستها بدقة بحثاً عن إمكانيات تحسين فرص إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية بالحاجات المادية فقط. ماذا تكون النفقات لو صممت ظروف الإنتاج بحيث لا يعرف أحد دوره الخاص في الإنتاج النهائي؟ كل ما يعرفه أنه يقوم بربط وشد "صامولة" في مكانها. أن طريقة تصنيع الموارد المختلفة هي مهمة تستلزم الحذق والمهارة. ولكن طريقة التعامل مع الناس وتوجيههم هي مهمة تحتاج لحذق ومهارة أكبر. وماذا تكون النفقات لو أننا صممنا عملية ما بحيث يكون من الواضح للرجال الذين ينفذونها أن المعدات اللازمة قد صممت بحيث يستطيع أي فرد أن يؤدي أي مرحلة من مراحل العمل وبحيث يكون من الممكن إحلال شخص محل الآخر بسرعة؟ إن شعور العامل بأن الدور الذي يقوم به في الإنتاج تافه ولا يذكر، لابد وأن يؤثر تأثيراً عكسياً في قدرته على الابتكار. ثم إن شعوره بعدم الاطمئنان والاستقرار

سيزداد حتما إذا ما عرف أن أي محاولات أو جهود لتحسين طريقة أداء عمله، لن يكون لها أي أثر في جعل هذا العامل شخصاً لا غنى عنه. أن هذا النوع من التغيير لا يعني فقط زيادة المنصرف من المال في شكل زيادة في الأجور لكي تكون بمثابة تعويض عن إشباع الحاجات الأخرى، بل إنها تعني استحالة علاج الاتجاه السيئ والنظرة العكسية الموجودة لدى العمال بالنسبة لوظائفهم وبالنسبة لأنفسهم، تلك الحالة التي تزداد تعقيداً في محيط الصناعة. أن أحد الآثار الخطيرة للنهضة الصناعية هو انخفاض مستوى المهارة الفنية للعامل، حتى لقد أصبحت هذه الظاهرة مترادفة ومتلازمة مع هذه النهضة. وكلما تلاشت المهارة الفنية بالنسبة للعمل، قل الجزاء الذاتي الذي يحصل عليه العامل. وهذا يعني أننا في نفس الوقت نسلب العامل قدرته على الاعتماد على نفسه في نواح كثيرة، حيث أن مهاراته المختلفة أصبحت أقل لزوماً للعمل عن ذي قبل بسبب أن العمل قد صمم على أساس أن الآلات ستكون بديلاً عنه وستقوم بدوره بأقصى سهولة ويسر. وبسبب هذا الخطر الذي يهدد الاستقرار الطويل المدى، وبالنسبة إلى أنه لا يستطيع الاعتماد على نفسه، فلن نعجب إذا وجدنا ميولاً متزايدة نحو طلب مزايا إضافية من الشركة. ومن ثم فان الحاجة إلى الشعور بالاستقرار المبنى على التعاقد بين المؤسسة والعمال هو نتيجة طبيعية الحرمان الشخص من الاستقرار المستمد من شعوره بكفايته وبقيمته الشخصية. وعندما لا يستطيع الاعتماد على نفسه كما كانت حاله في الماضي، فإنه يسعى للحصول على ضمانات تؤكد توفير العناية به في المستقيل، فإذا مرض مثلاً ستقوم المؤسسة بدفع أجره عن مدة مرضه، تلك المدة التي سيمكن إحلال غيره محله بمنتهى

السهولة. أن أنواع الحرمان المختلفة هذه هي التي تولد المطالبات بضمانات الاستقرار التي تواجه الشركة أو الحكومة والدولة بأسرها. وإن إحدى المشاكل الاجتماعية العاجلة في وقتنا هذا في معرفة أي ناحية من نواحي تنظيمنا الاجتماعي ينبغي أن تتحمل مسئولية التعويض عن أنواع الاستقرار التي تلاشت بسبب ضعف المهارة الفنية الناتجة عن النهضة الصناعية. ولقد أرسى أساس مستوى معيشتنا المرتفع على هذا النوع من التغيير. وعلى أي حال فعلينا أن ندفع الثمن الاجتماعي الذي يكلفنا به ما دمنا في نفس الوقت تتمتع بالمزايا التي يوفرها لنا.

وبالإضافة إلى المطالبة بالاستقرار الناشئ عن فقدان الذاتية الناتجة من الحد من المهارة فإنه يبدو من المحتمل أن كثيراً من الدوافع نحو تنظيم اتحادات مهنية تنشأ عن المصدر ذاته. وبسبب التطورات الفنية التي تسلب الشخص قدرته على المساومة الفردية نتيجة لتشككه في قيمته الشخصية، يبدو أن الحل الوحيد أن يربط نفسه بالآخرين ليسترد القوة التي كانت لديه من قبل.

أن الإنتاج الضخم يتولد عن التغيير الآلي وعن الحاجة إلى تحميل نفقات هذا التغيير على أضخم كمية إنتاج ممكنة. على أن المغزى السيكولوجي لذلك، هو توالد الاتحادات العمالية بكل تأكيد. ومرة ثانية فإننا لا نستطيع أن نجني ثمار التحسينات في أساليب الإنتاج الصناعي دون ابتكار أساليب اجتماعية جديدة تكفل علاج نتائج التغير الصناعي في مجتمعنا. وإذا تذكرنا هذه العلاقات عند دراستنا لطبيعة الناس في العمل، فإنها قد تساعدنا على فهم تطور النظم المطبقة في الصناعة في الوقت الحاضر.

تدرج الحاجات

أن الأهمية الديناميكية لكيفية عمل الدوافع تحتاج لدراسة دقيقة لما لها من ارتباط بمشكلة الحافز على العمل. فإذا نظرنا إلى فئات الحاجات الثلاث، فانه يظهر بوضوح أن الحاجات المادية هي الأساسية والأكثر أولوية من الحاجات الذاتية والاجتماعية، وتقودنا هذه العلاقة غالباً إلى الاعتقاد خطأ بأنه إذا تحقق الإشباع الكافي الحاجات الأساسية، فان الحاجة لإشباع الحاجات التي تليها في الدرجة تصبح ذات أهمية أقل. أو أن إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية يمكن أن يكون له قيمة بديلة لإشباع الحاجات المادية الأساسية. وعند صياغة وجهات النظر هذه من ناحية البيئة الصناعية، فإنها تعني أنه إذا كانت الوظائف كثيرة، والمرتبات جيدة وباعثة للطمأنينة، فستقل نسبياً محاولات إشباع الحاجات الأخرى التي ستعتبر عندئذ بمثابة تجميل للمظهر الخارجي.

ومرة أخرى، نجد أنه عندما تكون المرتبات منخفضة، والوظائف غير ثابتة لا تبعث على الاطمئنان، وظروف العمل المادية رديئة، عندئذ تزيد المحاولات والجهود لإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية وذلك من باب تعويض القصور عن إشباع الحاجات المادية. ويبدو أن كلا من هذين الاتجاهين ناشئ عن الفكرة الخاطئة عن طبيعة تدرج الحاجات.

هنالك قول، ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان. والجزم بأهمية إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية يتفق مع مضمون هذا القول. على أنه قيل في الماضي أن الإنسان يعيش فعلاً بالخبز وحده – عندما لا يكون هناك خبز، إن

الطبيعة الحيوية للحاجات المادية تولد الخوف والفزع من الحرمان منها. ومن ثم يحجب هذا الشعور ولو مؤقتاً كل أثر لما عداها من الحاجات. فإذا ما ضل شخص يكتشف طريقه وسط الصحراء، يكون العطش أول ما يشغله ويخيفه. أنه لا يعلق أهمية على أن يكون معه رفيق، أو يعلق أهمية على مر كزه مثلاً. فكل همه حينئذ هو أن يعمل على أن يظل حياً. فتهديد حياته نتيجة لحرمانه من إشباع حاجاته المادية، لا يجعل لغير ذلك من الحاجات أي أهمية ولو لفترة معينة. وعندما يهتدي إلى طريقه مرة أخرى، ويطمئن إلى أنه سيحصل على الطعام والشراب والمأوى، عندئذ تبدأ مرة أخرى حاجاته إلى الانتماء والتفوق والتغذية وما شابه ذلك في الظهور وفي اتخاذ دور رئيسي.

والواقع أن هذا الموقف نفسه يظهر في محيطنا الصناعي. فكلما أصبحت وظائفنا أكثر استقراراً بسبب النظم العمالية، مثل قوانين المعاشات والتأمينات الاجتماعية التي توفر الاطمئنان على مستقبلنا، أدى ذلك إلى التقليل من الخوف من عدم إشباع الحاجات المادية في المستقبل، وزادت تبعاً لذلك فرصة إشباع حاجات أخرى وكذلك قوتها. ولهذا السبب، فان المزايا الاجتماعية الموجودة حالياً في ظروف العمل مثل مشروعات الشيخوخة، والاقتصاد المبنى على الوظائف الدائمة، وما شابه ذلك، قد أسهمت بدرجة كبيرة في زيادة الضغط على الإدارة لتوفير فرص إشباع الحاجات التالية. فالتهديدات الخطيرة – مثل التعطل المحلي، التضخم الاقتصادي، ونحو ذلك – تسمح لنا أن نتوقع التقليل من أهمية الحاجات الذاتية والاجتماعية بالنسبة إلى الحاجات الأساسية المادية التي سوف تحظى بالأولوية والأهمية العظمى. وعلى أية حال، فإننا يمكن أن نتوقع أن تقل أهمية

محاولات إشباع الدوافع المادية (بسبب أنها قد تحققت فعلاً) في حين تصبح الدوافع الأخرى ذات أهمية أكبر نسبياً، اللهم إلا إذا ظهرت عوامل تعكس هذا الوضع أو تمنع سريانه.

إن هذا لا يعني أن الدوافع المادية تصبح ذات أهمية أقل. فقد ثبتت أهميتها الكبرى من الدراسات الكثيرة التي أجريت عن الروح المعنوية في الصناعة. كل ما هنالك أن إشباع الحاجات المادية مع الاستقرار والطمأنينة في العمل، تجعل المرء لا يركز تفكيره عليها بل ينقله نحو اتجاه تحقيق رغبات أخرى. ومن العادي أن نرى في الدراسات الخاصة بالروح المعنوية، عبارات مثل: "فرصة العمل دون إشراف كبير" و"صلاحية المجموعة التي يعمل معها الشخص"، ونحو ذلك. وليس معنى ذلك – بل من الخطأ الجسيم– أن نتصور أن الأجر، في الحقيقة، ليس له أهمية خاصة للموظف. فهذا شيء مسلم به خصوصاً في أوقات الاستقرار النسبي والطمأنينة؛ إذ أن الأجر ضرورة كبرى، ومن ثم فانه يعتبر حقيقة واضحة مسلماً بها، ولذلك فانه لم يذكر في أول القائمة. وعلى هذا القياس نحن نسلم أن ملاحظ العمل لن يستعمل الشدة والعنف، ولذلك لم يذكر هذا السبب ضمن قائمة العوامل التي ترغب في العمل. على أنه إذا كانت الأجور أو استقرار الوظيفة مهددين، فسرعان ما تدفع الحاجات المادية في رأس القائمة لتحتل مكاناً يتناسب مع الدور الرئيسي الذي تقوم به في استمرار حياة الإنسان. ومعنى ذلك أنه عندما يتحقق إشباع الحاجات المادية تماماً ويسود الاطمئنان على دوام هذا الإشباع في المستقبل، نجد أن الموقف يضفي أهمية كبرى على محاولات إشباع الحاجات الأخرى. أي أنه إذا طرأ خطر يهدد تحقيق الحاجات الأساسية فإنها

ستسترد أولويتها، ويكون من المستحيل عندئذ الاستعاضة عنها بوساطة إشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية. فالتغاضي سواء عن هذه الافتراضات أو فاعليتها في ميدان الصناعة هو خطأ في فهم طبيعة العلاقة والارتباط بين الحاجات مما يؤدي إلى الوقوع في أخطاء خطيرة عند التعامل مع الأفراد في محيط العمل. ويلاحظ أن النظرية الأولى تسود وتكون ذات أثر كبير في ظروف العمل الطيبة التي تهيئ الشعور بالطمأنينة والاستقرار بالنسبة للوظيفة. وعندئذ يجب على الإدارة أن توجه عنايتها نحو توفير إشباع الحاجات الأخرى، أي الحاجات الاجتماعية والذاتية.

تطور الحاجات - تواكلها واستقلالها

هناك نقطة أخرى تجب ملاحظتها عند دراسة دوافع الإنسان في محيط العمل، ألا وهي تطور الحاجات والدور الرئيسي للتوازن بين التواكل والاستقلال في السلوك الإنساني. عندما يولد الطفل تكون لديه مجموعة كبيرة من الحاجات المادية تفتقر إلى وسيلة لإشباعها. فهو يعتمد اعتماداً كلياً على شخص آخر يوفر له وسائل إشباع حاجاته، بما في ذلك الحاجات الضرورية الباقية. وكلنا يعرف أن هذا النوع من التواكل يوجد لدرجة أو أخرى في حياة الكبار. كما أنه مصدر لبعض الراحة بسبب أن الشخص لن يحتاج لأن يقلق نفسه على إشباع رغباته ما دام إشباعها من اختصاص شخص آخر. ويظهر هذا الموقف جلياً عندما نذهب إلى المستشفى، فليس علينا أن نفعل شيئاً سوى الاستلقاء في حين تحضر الممرضة الطعام والمجلات والسجائر. ومن أكثر مظاهر الراحة هناك هو أنه لا يوجد ما يضطر الشخص لأداء شيء خاص به حيث أنه لا يستطيع العناية بنفسه. ويصبح هذا الاعتماد في النهاية

مصدراً للضيق والألم. فبالرغم من أن الاعتماد على شخص آخر يوفر لك بعض الراحة، إلا أنه يعني أنك تعتمد على هذا الشخص الآخر، وتحت رحمته. وليس هناك ما تستطيع عمله إذا ما فشل هذا الشخص في توفير حاجاتك. وعلى أية حال، إنك تفضل أن تؤدي أعمالك بنفسك.

إن هذه المشكلة تواجه الطفل منذ ولادته. أنه تعود أن يصرخ حينما يريد أي شيء، كما تعود أن يجاب إلى طلبه بسرعة. وعلى ذلك فإنه ينعم براحة ناتجة عن الاعتماد على غيره. لكن ربما يحصل أن يصرخ الطفل مستدعياً أمه التي تهرع إليه لأجابته. إلا أن التليفون قد يدق آنذاك فتفضل الأم أن ترد على التليفون قبل الإجابة على ابنها، وعندئذ يمر الطفل بتجربة من الألم والحسرة ليس فقط بسبب أنه يعتمد على شخص آخر، بل أيضاً لأن كيانه مهدد، حيث أن كيانه هذا يعتمد على تدخل شخص يقوم بتوفير حاجاته. ونتيجة لولادة الطفل ولديه مجموعة كاملة من الحاجات المادية، يعتمد في إشباعها على شخص آخر، ينمو لديه نوعان متعارضان من الدوافع، أحدهما يتجه نحو الاعتماد والتواكل، والآخر يتجه نحو الاستقلال والتحرر.

أن كثيراً من الحاجات الاجتماعية تنشأ وتنمو في ظل مجموعة الدوافع المبنية على التواكل والاعتماد، ويبدو أنه من الطبيعي تبعاً لذلك أن تتولد لدى الطفل الرغبة في الارتباط بأناس آخرين. على أنه ربما يكون مصدر هذه الرغبة هو شعور الطفل بالطمأنينة والأمان في حضرة أناس آخرين يمكنهم القيام بتلبية طلباته وتحقيق حاجاته. فضلاً عن أن وجود أناس آخرين حول الطفل، خصوصاً في سنواته الأولى، ووجود صلات بينه وبين هؤلاء الناس، ربما كان ذا أثر كبير في تأكده من ضمان تحقيق حاجاته وإشباع رغباته. ولن يكون

مستغرباً إذا نجم عن هذا الدافع للارتباط بآخرين لضمان إشباع الحاجات، رغبة قوية في توطيد العلاقة بين الطفل ومن حوله من الناس لأقصى درجة ممكنة. وذلك ضماناً لاستمرار العلاقة مما يعتبر النواة لتولد عاطفة الحب لدى الطفل في المستقبل. وكذلك تتولد في هذا الوقت نفسه الحاجة إلى التربية والرعاية ويكون مصدرها العلاقات المبنية على التواكل والاعتماد.

وفي نفس الوقت يتزايد إدراك الطفل لنفسه وتنمو لديه الرغبة في التخلص من التهديد الذي يتعرض له بسبب اعتماده على سواه. وذلك بأن يعمل على رعاية نفسه بنفسه. ومن هذه الرغبة في الاستقلال يتكون جزء كبير من شخصية الفرد المستقبلة وهو تطور يتصل اتصالاً وثيقاً بحاجات الفرد الذاتية. فهو يبدأ في تنمية رغبته للمحافظة على نفسه ورعايتها كخطوة أولى نحو حمايتها من الشعور بعدم الطمأنينة والاستقرار الذي يتولد من الاعتماد على الغير. ويستتبع ذلك إدراك كبير لنفسه. كذلك تتولد لديه الرغبة في التحكم في بيئته والسيطرة عليها وفي تنظيم علاقته مع الناس بالإضافة إلى أشياء كثيرة غير ذلك مما يعتبر ضمن حاجاته الذاتية.

وقد توسعنا في دراسة هذه النظرية الخاصة بتطور الحاجات لعدة أسباب:

أولاً: أنها ستساعدنا على تفهم طبيعة الحاجات ودورها في تكييف حياة الفرد فيما بعد.

ثانياً: أنها تساعدنا على إدراك أن التوازن بين التواكل والاستقلال هي مشكلة تواجه كل شخص أثناء نموه.

وإذن فمازال كل منا يتسم بدرجات معينة من التواكل والاستقلال اكتسبها خلال مراحل نموه. فهو لذلك يزن الحاجات العديدة التي تنشأ من هذين المنبعين بأوزان مختلفة. ومن ثم فإنه يعالج بطرق متفاوتة المشاكل التي تترتب على التواكل والاعتماد على الغير مثل: إذعانه للسلطة – الانقياد – تحكمه في نفسه – وما شابه ذلك. وأخيراً فانه من المهم معرفة مسببات التواكل والاستقلال في الطفولة لما هناك من تشابه كبير بينهما وبين الظروف التي يجد المرؤوس نفسه فيها أثناء العمل حتى يمكن الاستفادة من مقارنتها ودراستها.

يتحكم الرئيس في معظم وسائل إشباع الحاجات، ويجب والحالة كذلك أن يعتمد المرؤوس علية لتحقيق ما يأمل انجازه في محيط العمل. ومن ثم فان المرؤوس يجد نفسه في ظروف مشابهة إلى حد كبير لورطة الطفل في أول عهده بالحياة. وعليه، فان فهمنا لمشكلة أحدهما يمكن أن يساعدنا كثيراً على تفهم مشاكل الآخر وآثارها. ففي المصنع، كما في المنزل، ليس التواكل هو مشكلة المرؤوس وحده. فكما أنه على الأم تشكيل الطفل لكي يتخلص نهائياً من فترة توا كله حينما لا يستطيع انجاز أي شيء لنفسه، فإن عليها في الوقت نفسه أن تحد من رغبته الاستقلالية حتى يمكنه تقبل التوجيهات والعيش مع الآخرين. كذلك على الرئيس في مؤسسة صناعية رياسية أن يقوم بحل إحدى مشاكله المهمة ألا وهي: الوصول إلى توازن مجد بين التواكل الذي لا بد منه من ناحية وبين الاستقلال المجدي الني سيرفع من مستوى المرؤوس دون جعله شرساً مع الآخرين. إن التواكل مرادف للسلبية. ويبدو في كثير من الحالات أن الشركات تعلق أهمية كبرى على

"ولاء الموظفين". وهذا يشير في معان كثيرة إلى هذا النوع من التواكل السلبي، أي التراخي في توطيد العلاقة بالمؤسسة. أما الأنواع الأخرى من القيادة الإدارية مثل تقبل الاقتراحات والاستفادة منها بحكمة، والمشاركة، وما شابه ذلك، فإنها تهيئ الظروف لإنماء نوع من الاستقلال الذي يوفر المبادأة الإيجابية بدلاً من السلبية، وسنجد أن هذه تعتبر مشكلة أساسية عند دراستنا لمشاكل الإشراف والقيادة في الصناعة في الفصل التالي.

نظام البيئة ونمو الاتجاهات

ما زال هناك مجال وأحد أخير لا بد من دراسته قبل تركنا الميدان العام لطبيعة الناس: ألا وهو أثر البيئة في تنظيم علاقات الإنسان مع من حوله من الناس والأشياء. هناك ثلاث حقائق أساسية بارزة يجب أن نتذكرها إذا ما حاولنا فهم السلوك الإنساني: الأولى أن البيئة نفسها لا تحدد نظاما بعينه. فإذا ما فرقنا بين عالمنا المادي الخارجي من ناحية، والبيئة السيكولوجية، أي العالم الذي نراه، من الناحية الأخرى، أدركنا أن نظام البيئة وشكلها لا يظهران في الجزء المادي منها، بل أنها انعكاس لما يفهمه الناظر إلى البيئة وما تعنيه بالنسبة له. ومن ثم فان مشكلة الفرد الكبرى هي إيجاد معنى لبيئته والتعرف على مغزاها بحكمة وتعقل. الحقيقة الثانية أن سلوك الفرد لا يبني على أساس ما يوجد من العالم المادي حول الشخص، بل على أساس إدراكه لما يراه من هذا العالم. إن هذا السلوك لا يبني على أساس التنظيم المثالي للمجتمع، بل على أساس تفهمه وإدراكه لهذا النظام. أن هذه النقطة تبدو لأول وهلة بسيطة، إلا أن معظم الأخطاء التي تحصل عند معالجة العلاقات الإنسانية تنتج من سوء فهم هذه النقطة. أما النقطة الثالثة فمتصلة بالاثنتين السابقتين:

لدى كل فرد نسبة كبيرة من الشك بالنسبة لإدراكه للعالم، فبيئة الفرد لا تنظم نفسها بنفسها، ولكن الإنسان هو الذي يتولى هذا التنظيم، وعلى هذا الأساس يتحدد سلوكه: إن هذا السلوك ومدى تلاؤمه لظروف البيئة هما اللذان يقرران مدى نجاح الفرد أو فشله، وفي حالات كثيرة ما إذا كان سيستطيع الحياة أو يؤول إلى الفناء. ولهذا السبب فانه يحجم عن الإقلاع عن أي نظم تبدو له مجدية، وذلك خوفاً من الخطر الذي يتهدده في بيئة غير منظمة.

تبدو النقطة الأولى أكثر تعارضاً مع المألوف "فليس هناك نظام معين للعالم المحيط بنا إلا ما يوفره تصور الشخص وإدراكه". لقد تعودنا دائماً تمييز الشيء من عدمه، مما ينتج عنه استقرار عالمنا، حتى أننا نجد من الصعب التفكير في أي بديل آخر حتى ولو كان على أبسط المستويات. ويبدو أن تكوين الإنسان مبنى بطريقة خاصة. فالكائنات البشرية تبدو أنها مبنية بطريقة تجعل الدوافع المادية تولد لدى الفرد استجابة وتصرفاً مشابهاً لما يصدر من غيره. بل تكون تصرفات الفرد نفسه متشابهة في مناسبات مختلفة وتحت نفس الظروف. أن لدينا القدرة على أن نميز بين الأرض وغيرها من الأشياء التي تتفرع عنها وتكون جزءا منها، حيث أن الأشياء المتشابهة والمتجانسة يتجمع بعضها مع بعض، أي بعبارة أخرى أن لدينا فكرة موحدة متناسقة بالنسبة للأشياء التي تلاحظها والتي تحوطنا.

عندما ننظر إلى العالم، غالباً ما تزيد عليه ونضيف إليه؛ وذلك لكي يبدو لنا معقولاً وذلك لكي يبدو لنا معقولاً وذا معنى. ثم نقوم بترتيب وتنسيق ما يحتويه حتى يمكننا معالجته على هذا الأساس؛ فمثلاً رسمنا ست نقط تحت هذا الكلام، ويبدو من المستحيل أن نقول أن ثلاثاً منها جهة اليمين

والثلاث الأخر إلى الشمال. حيث أننا نميل إلى النظر إليها في شكل زوجي. وهذا الشكل الزوجي بالنسبة لنا هو حقيقة، تماماً كما هي الحال بالنسبة للنقط نفسها.

ولكن في الواقع لا يوجد هناك شيء مزدوج نراه ونلمسه. غير أن هذا الازدواج هو صفة أضفيناها على النقط عند ملاحظتها ومحاولة ترتيبها وتنسيقها. لقد أصبحت مشكلة تنظيم الأشياء عند النظر إليها عادة بالنسبة إلينا، حتى أننا لا ندرك وجودها. لكن أن لم نتذكرها فلن نستطيع فهم الطريقة التي ينظر بها الناس إلى العالم، أو لماذا يرونها بتلك الطريقة. وكثير من المشكلات المحيرة تقوم على هذا الأساس.

أحياناً لا تساعدنا أبسط قواعد التنسيق والتنظيم على تفهم سلوكنا بالنسبة للبيئة. فمثلاً عندما نلقي نظرة على صورة ما، كثيراً ما نقطع أن شكلاً ما يبرز من خلالها. ويتضح فيما بعد أن هذا الشكل ليس إلا أرضية الصورة نفسها، وربما حدث العكس أيضاً. قررنا أن هذا الشيء البارز لا يوحي بأي معنى، أو أن استمرار الخطوط يعرقل ما نتوقع أن تراه في هذه الصورة، كما هو الشأن بالنسبة "للفوازير" المصورة التي يطلب منا فيها أن تكتشف خمس وجوه خلال الخطوط التي تكون ورق الشجر في رسم ما. وفي حالات كثيرة نرى أن أبسط الأشياء بطريقة لا تساعدنا على حل مشاكلنا. إلا أن إدراكنا للأشياء عندئذ غالباً ما يكون قد وصل إلى الحد الكافي من النضج وأصبح مرضياً. على أن مشاكلنا، تزداد تضخماً كلما ووجهنا على مر الزمن بظروف البيئة الأكثر تعقيداً. فليس علينا فقط أن نميز بين الأشياء وغيرها، وبين الأفراد والأشياء، ولكن علينا أيضاً أن نميز بين الأفراد أنفسهم: الأصدقاء منهم والأعداء ونحو ذلك.

سبق أن ذكرنا الأشياء الدافعة للسلوك في بداية هذا الفصل. فكل شخص يسعى دائماً وراء الوسائل المختلفة لإشباع الحاجات. وفي سبيل ذلك يجب أن نحدد أي الأشخاص والأشياء هي أهدافنا وأنها لا يعنينا، وأي الأفراد والأشياء هي الوسيلة المؤدية إلى أهدافنا وأيها غير ذلك، وأي الطرق هي التي تهددنا بالخطر إذا ما سلكناها، وأي الأشياء والأشخاص تعرقل نجاحنا، إلى غير ذلك. كل هذه الأشياء لا بد أن تنسج وتنسق بعضها مع بعض في نظام دقيق يعمل على توجيه سلوكنا. ولكن بسبب الظروف المعقدة للبيئة، فإن هذه المهمة تكون صعبة وتتضخم صعوبتها وتتزايد بسبب أن عاملي البيئة والناس هما في حالة تغير مستمر، ومن ثم يتحتم تعديل وتشكيل هذا النظام لكي يتفق مع أي تطورات جديدة.

إن البيئة لا تزودنا إلا بدلائل غامضة في مضمار فهمها. ولذلك يضطر الناس باستمرار إلى تشكيل وتعديل صور إدراكهم للعالم المحيط بهم على أن أدراك الفرد لهذا العالم يتغير من شخص لآخر تبعاً لما يراه وطريقة رؤيته له. ولما كان سلوكنا موجها نحو بلوغ الأهداف، فإن إعادة تنظيماتنا للعالم، إنما هي محاولات للحصول على النظام الذي سيقودنا إلى الطرق التي ستؤدي حتماً إلى تحقيق هذه الأهداف. فكل شخص له أهدافه التي تختلف من وقت لآخر، وله خبرة متفاوتة بالعالم المحيط به، ومن ثم نجد اختلافاً كبيراً في طريقة إدراك مختلف الأفراد لبيئتهم وفي طريقة تنظيمهم لها.

وبناء على ذلك يختلف سلوكهم، لأن السلوك هو ناتج للطريقة التي يدرك بها الشخص ما حوله من أشياء. وهذا هو مرجع اكبر أخطائنا في فهم الأفراد الآخرين. فنحن عرضة دائماً لأن نقول: "أنا لا أفهم لماذا فعل ذلك؟

أو لماذا يشعر كذلك؟" وسبب هذه الصعوبة هو أننا نحاول شرح سلوك الشخص الآخر على أساس إدراكنا الشخصي للعالم، ولكن إذا ما فهمنا جيداً الطريقة التي ينظر بها إلى الأشياء لأدركنا أن تصرفاته مطابقة تماما لمفهوماته.

من هاتين الحقيقتين: حقيقة ضرورة تنظيمنا لما ندر كه من البيئة، وحقيقة أن سلوكنا الموجه نحو الهدف يعتمد على نظام إدراكنا لهذا العالم – يمكن أن يصبح نظاماً معيناً ذا قيمة عاطفية كبيرة طالما أنه مجد وذا أثر مستمر، وعليه يتردد الأشخاص كثيرا قبل التخلي عن هذا النظام. ويندر أن تكون فكرتنا عن الأفراد والهيئات والحوادث صحيحة تماماً. وبناء على ذلك يندر أيضاً أن تكون تكهناتنا بما سيحدث مضبوطة. وسبب ذلك أن الأشياء الموجودة في العالم الخارجي كثيرة جداً وأعقد من أن تتداول في الحال. ولذا فإننا نقسم هذه الأشياء إلى فئات بسيطة تسهل علينا معالجتها وإدراكها. وغالباً ما تكون هذه الفئات صحيحة إلى درجة كبيرة، فتوجه سلوكنا نحو تحقيق أهدافنا بنجاح إلى حد كبير. وعندما يحدث ذلك يهيئ لنا النظام نفسه نوعاً من الحماية نحو تحقيق أهدافنا، ولهذا السبب يصبح ذا قيمة عاطفية كبيرة. أما إذا تعارض دليل البيئة مع ما يوحي به نظام إدراكنا، فإننا نميل إلى رفض هذا الدليل والتخلي عنه، وذلك من باب الحماية والمحافظة على الفئات التي توصلنا إليها والتي أصبح لها قيمة عاطفية تجعل من الصعب نبذها أو التخلي عنها. وليس عجيباً أن هذه الطريقة في تغيير تفكير الشخص صاحب دائماً بالانفعال، إذا ما قدرنا الصعوبات المشوية بالشك والتي يذللها أي نظام حتى ولو كان يتمتع بقسط ضئيل من النجاح. وليس من العجيب أيضاً أن نشعر جميعاً بالخجل من رفض نظام وجد أنه نجح إلى حد ما، خوفاً

من أنه سيستبدل بفترة أخرى يسودها الشك والقلق بالنسبة للأهداف المنشودة والطرق التي تؤدي إلى تحقيقها.

أن هذه المشاكل التي تعترض التوصل إلى نظم ناجحة للعالم، والناحية العاطفية التي تلازم هذه النظم وتقاوم تغيرها، تؤدي إلى كثير من مشاكلنا اليومية المتعلقة بالتخاطب والتفاهم، وإلى التردد الكبير في تطبيق النظم الجديدة التي نشاهدها حولنا. ويستحسن في معظم هذه الحالات أن نبحث عن النظام المعين الذي يسبب السلوك غير المقبول، أو الاتجاه الذي يعرقل التفاهم أو النظام المحمي بمقاومة التغير، وذلك بدلاً من إلقاء اللوم على نوع الأفراد الذين نتعامل معهم. وغالباً ما يمكننا بوساطة فهم الطريقة التي ينظر بها الشخص الآخر إلى الموقف، أن نستعرض الحقائق أو أن نقترح التغير المناسب بطريقة يتلاشى معها التهديد. ولن تنحصر المشكلة في الشخص الذي يقاوم التغيير، ولكن في الطريقة التي يعرض بها الموضوع عليه.

* * *

ملخص

١- يميل الشخص إلى تكرار السلوك الذي يبدو أنه يؤدي إلى الإثابة والجزاء. كما أنه يميل إلى عدم تكرار السلوك الذي لا يؤدي إلى الإثابة أو الذي يؤدي إلى العقاب.

٢- يوجه كل السلوك نحو إشباع الحاجات، وهناك على الأقل ثلاثة: أنواع من الحاجات:

(أ) حاجات مادية.

(ب) حاجات هدفها الأول إقامة علاقات معينة مع الأفراد الآخرين (حاجات اجتماعية).

(ج) حاجات هدفها الأول تحقيق وجهة نظر معينة خاصة وبالشخص ذاته (حاجات ذاتية).

وإن لم نكن حذرين في معالجة هذه الحاجات، فسنكون عرضة لأن نراها في صراع (كل منها مع الآخر) في محيط العمل. هذا بالإضافة إلى أننا قد استعرضنا تكوين الحاجات ودرجة أهميتها فيما بينها، كما استعرضنا ماهيتها من ناحية مصدرها. لقد قسمت الحاجات إلى حاجات أولية وأخرى ثانوية، ولا تحل كل منها محل الأخرى، ولكن احتمال إشباع الحاجات الثانوية يعتمد جزئياً على إشباع الحاجات الأولية. ثم بعد أن رأينا أن الحاجات الذاتية والاجتماعية تتولد وتنمو بعد أن يضمن الفرد إشباع الحاجات المادية، استطعنا أن نستعرض معاني التواكل والاستقلال، كما تعرضنا للعلاقة بين الفرد وغيره من الناس.

٣- توفي البيئة دليلاً غامضاً في شكل حافز على التصرف. ولابد أن ندرك معنى للبيئة حتى نكافح من أجل تحقيق الأهداف. أن جميع أنواع السلوك تترتب على إدراك الفرد لبيئته، كما ينعكس ذلك في تصرفاته. وكل منا يرتبط عاطفيا بنظام إدراكه للعالم المحيط به، كما أنه يتردد في التخلص منه أو نبذه.

الفصل الثالث

الإشراف والتوجيه

ما دمنا قد بدأنا في دراسة مشكلة الأشراف، فإنه يكون من المفيد إعادة دراسة طبيعة عمل الرئيس والنظر مرة أخرى إلى العلاقة بين الرئيس والمرءوس. أن الفكرة التي لدى معظمنا لسنوات طويلة عن وظائف الرؤساء، هي أنها تعني مر كزاً ومقاماً أكبر، سلطة أكبر، نقوداً أكثر، مكتباً وعدد تليفونات أكثر.

وأحياناً حتى عندما نرتقي إلى وظائف أكبر، نجد أن هذه الصفات ما زالت في الأشياء المميزة في أذهاننا. وحتى نستطيع تطبيق بعض المبادئ السيكولوجية الواردة في الفصل السابق، فلنحاول وصف خصائص الدور الذي يقوم به الرئيس.

طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرءوس

يحتل الرئيس مركزاً أرفع لأنه مسئول عن عمل أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد. وهذا هو سبب وجود مرءوسين له. ومجرد وجود مساعدين له هو دليلنا على أنه في مركز رياسي. أن أهم خاصية لوظيفته تتلخص ببساطة في أنه مسئول عن عمل لا يستطيع أداءه بمفرده. ولهذا فان لديه مساعدين يتولون انجاز هذا العمل. وانجاز وظيفة الرئيس بنجاح يتوقف أولاً على قدرته على الحصول على معاونة مساعديه الانجاز العمل.

وهذا معناه أن وظيفة الرئيس – على أي مستوى في السلم الإداري – تتركز في معاملة الأفراد، وليست في الإنتاج. أنه قد يكون مسئولاً عن الإنتاج، ولكنه ينجزه بوساطة الأفراد. ونجاحه أو فشله في ذلك يتوقف أساساً على قدرته على تشغيل هؤلاء الأفراد. والواقع أننا لا نجد أفراداً مهمتهم الإنتاج فقط إلا في أدنى درجات التنظيم الإداري في محيط العمال الذين يأخذون أجرهم عن الساعة .. أما بالنسبة لأي درجة إدارية أعلى من ذلك، ويستوي في ذلك أصغر الرؤساء وأكبرهم – فان عملهم هو انجاز الإنتاج بوساطة مساعديهم الموجودين هنالك؛ لأن الرئيس مسئول عن إنتاج أكبر مما يستطيع هو انجازه بمفرده.

ولذلك نجد أن الرئيس في أي من المستويات الإدارية المختلفة، يشغل باله بتفاصيل قوائم الإنتاج، وطريقة توزيع مختلف المنتجات أو نظام تدفق مختلف المواد وما شاكل ذلك، إلا أنه لا يقوم بالإنتاج نفسه. أن عليه أن يخلق ظروفاً تحمل مرءوسيه على مساعدته على انجاز الإنتاج الفعلي المطلوب. وعندئذ يمكن وصف هذا الرئيس بأنه رئيس ناجح. أما إذا انعكست الحال، كان رئيساً فاشلاً في عمله.

ومن الشائع أن يقول الأعضاء في السلم الإداري، وخاصة هؤلاء الذين هم أعلى من المستويات المتوسطة: "أعتقد أن كل أعمال العلاقات الإنسانية هذه مهمة جداً في الصناعة هذه الأيام – وأود أن يتاح لي وقت أكبر لتنفيذها بنفسي، إذ لسوء الحظ أن وظيفتي الأساسية في الإنتاج ولا أستطيع منح دقيقة للعلاقات الإنسانية. وعندنا هنالك رجل ممتاز بإدارة شئون الموظفين، وعلى ذلك فقد جعلنا مسئوليته الرئيسية مراجعة علاقاتنا الإنسانية". إن هذه

ليست وجهة نظر غير عادية، ومن السهل أيضاً معرفة سبب تمسك شخص بها، وكيفما كان، فإن كان تحليلنا صحيحاً وأن مهمة الرئيس الأساسية هي خلق موقف يحمل مرءوسيه على مساعدته في إنجاز العمل، فان الرأي السابق يكون خاطئاً من أساسه، ومن ثم فانه سيكلف ثمناً غالياً، فإذا اعتبرنا أن مهمة الرئيس مي انجاز الإنتاج بوساطة الناس، فإن الناس، وليس الإنتاج، هو ما يجب أن يأخذه في اعتباره الأول. يجب عليه مراقبة الإنتاج وتنظيمه، لأن ذلك هو المقياس الذي يبنى عليه نجاح أو فشل تنظيم العمل. ولكن مجهوده الأول يجب أن يوجه نحو الأفراد الذين سيقومون بانجاز الإنتاج. فالرئيس في حاجة إلى الاهتمام أولاً بكيفية معاملة مرءوسيه حتى يساعدوه على القيام بعمله. ويستطيع بعد ذلك أن ينظر إلى سجل الإنتاج، وسوف يوضح له ذلك نجاحه أو فشله في عمله. فإذا كان قد خلق ظروفاً تشجع مرءوسيه على مساعدته، فان الإنتاج سيرتفع – دون النظر في الوقت الحالي إلى الاضطراب الناتج عن تدفق المواد الخام وخلل الآلات وأي عوامل خارجية مماثلة. وإذا كان بيان الإنتاج منخفضاً، وجب عليه أن يراجع بعناية الأسس التي اتبعها في معاملة مرءوسيه.

ليس من الصعب فهم سبب تردد الإداريين في الاقتناع بوجهة النظر هذه. فمن الأسهل عليهم الاعتقاد، كما هو واضح من العبارة التي رويناها آنفاً، أن عمل الفرد هو الإنتاج وليس العلاقات الإنسانية، وأن مسئوليته الأساسية هي الأشياء لا الأشخاص. ومن ثم فليس من الصعب أيضاً أن ينجز إنتاج إذا كان ذلك هو عملنا المباشر. فإن كانت مهمتنا هي تجميع أجزاء مختلفة بعضها مع بعض، فنحن غالباً نعرف بالضبط ماذا نفعل، ولدينا كل

الأجزاء اللازمة لذلك. ومع ذلك نجد أن مهمة الرئيس ذي الدرجة الأعلى تكون مختلفة تماماً عن مهمة هذا الرئيس المباشر. فبالرغم من أن الرئيس مسئول عن عدد الأجزاء المصنوعة، إلا أنه لا يستطيع تجميعها بنفسه، ولا بد له من انجاز الإنتاج بوساطة أداة معرضة للتقلب وعدم الثبات، ومع ذلك فهي لازمة لتجميع هذه الأجزاء. هذه الأداة في العمال الذين يقومون بالتنفيذ الفعلي. أنهم أداة معرضة للتغير والتقلب من ثم فلا يمكن التنبؤ بتصرفاتها، كما لا يمكن التأكد من اتجاهاتها. ويمكن تشبيهها إلى حد ما، بمحاولة التقاط تفاحة من قاع إناء زجاجي عميق الطول بعودين لينين من القش. فمن السهل معرفة ما تحاول عمله، ولكن من الصعب جداً التحكم في الآلة التي تعمل بها. ويبدو في حالات كثيرة أن ذلك راجع إلى صعوبة الوسيلة التي يتحتم إتمام الإنتاج بوساطتها، حتى أن الإداريين يميلون إلى الابتعاد عن الوسيلة نفسها بطريقة لا شعورية هرباً من المشكلة. ومن ثم يقولون: "إن عملي هو الإنتاج، سأعين رجلاً خبيراً ليهتم بمشاكل الأفراد". ويبدو لسوء الحظ أن أهمية العلاقات الإنسانية تنبعث من طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرءوس. ومن ثم فإنها، أي العلاقات الإنسانية أو الاهتمام بالناس، ضرورية أثناء العمل بالمصنع نفسه ولا يمكن إحالتها على الخبراء.

ومن حالات كثيرة، بعد أن تطورت النظم وأصبحت أكثر تعقيداً، أصبحت مراكز إدارية كثيرة بمنأى عن الإنتاج الفعلي لدرجة أن هؤلاء المديرين لا يدركون أن صلتهم بالمجهود الإنتاجي الأساسي هي عن طريق مرءوسيهم. وكلما ارتفعنا خطوات عديدة في مدرج التنظيم الإداري، اتضح لنا صدق نظرية أن للرئيس مرءوسين لأنه مسئول عن أداء عمل أكبر مما يستطيع

أن يقوم به بمفرده. ومن ثم فإن له عدة مرءوسين، وهؤلاء بدورهم لهم مرءوسون. ثم أن نجاحه في إتمام عمله يتوقف على مدى استطاعته خلق الظروف التي تشجع مرءوسيه على إنجاز العمل. ويتكرر هذا الموقف على التوالي حتى نصل إلى نهاية التنظيم الإداري .. والآن بدلاً من استعمال قشتين لينتين لرفع التفاحة، فإن المدير يجد نفسه في موقف مزعج، إذ أنه يستعمل مجموعات من القش كل قشة منها تلامس نهاية الأخرى. وبالرغم من أن كلا منها عرضة للاهتزاز وللانفصال عن زميلتها، إلا أن مهمة المدير أن يقوى هذا القش ويجعل منه مجموعة صلبة متراصة لكي يستطيع بوساطتها أن يمسك بالتفاحة ويرفعها.

وليس من الغريب إذن، أن المدير يميل غالبا إلى الابتعاد عن المشكلة الدقيقة الخاصة بالإدارة المستخدمة – وهي القش – ويدعي خطأ أن وظيفته الأساسية هي الإنتاج. وهذا الطريق أسهل بالرغم من أنه لا يوفر النجاح بدرجة كبيرة. وعلى أي حال فلنحاول الاسترشاد ببعض المبادئ السيكولوجية التي شرحت آنفاً لمعرفة الطريق الأسهل الأداء الوظيفة.

مشكلة التواكل في العمل

ماذا نقترحه، بناء على دراستنا للطبيعة البشرية في الفصل الثاني، لمساعدة الرئيس على خلق الظروف التي تجعل مرءوسيه يساعدونه على انجاز العمل؟

من بين الأشياء التي سبق أن تكلمنا عنها، والتي يجب إعادة مناقشتها مرة أخرى هنا، التوازن بين الاستقلال والتواكل في تطور الشخصية. لقد رأينا

أن الطفل يولد ولديه مجموعة من الحاجات التي تحتاج إلى الإشباع، ولكن دون أن يملك وسائل إشباعها، ومن ثم فانه يعتمد على غيره تبعاً لطبيعة الحالة. غير أنه ينمو لدى الطفل اتجاه استقلالي نحو التحكم في وسائل إشباع حاجاته وذلك رغبة منه في ضمان بقائه. فبالإضافة إلى تعلقه الوثيق بمن يشبعون رغباته ضماناً لمعاونتهم، عليه خلال المراحل الأولى أن يحصل على توازن معين بين الصفات المتناقضة للتواكل والاستقلال والتي توجد لدينا في وقت واحد. وكما أشير من قبل، يحصل نفس الشيء في محيط العمل. فعندما يلتحق رجل جديد بالعمل، فإنه يعتمد اعتماداً كلياً على رؤسائه في العمل لإشباع رغباته، فهم سيطرون إلى درجة كبيرة على ما يجب أن يحصل عليه. أنهم يتحكمون في قيمة مرتبه، وفي استمرار توظفه، وفي الظروف المادية لعمله من ناحية، ومن ناحية أخرى في فرص إشباع حاجاته الاجتماعية (علاقاته بالآخرين، وعضويته في الجماعة، وما شابه ذلك) ثم فرص إشباع حاجاته الذاتية (فرص شعوره بأهميته في العمل، والاعتراف بعمله وتقدمه والنجاح فيه). وعلى ذلك فان المرءوس في موقف مشابه إلى درجة كبيرة لموقف الطفل. فهو متواكل، ومن هذا التواكل يستمد الرئيس قدرته على التحكم في سلوان المرءوس. وعلى أي حال فان الرئيس إذا ما استغل صفة التواكل في مرءوسيه، فان ذلك سينتج لنا الرجل السلبي المسالم المذعن الذي يفعل ما يطلب منه ولا شيء غيره، وإذا أردنا الاستفادة من مرءوسينا إلى أقصى حد، فانه يجب علينا توفير الفرص التنمية الاستقلال المجدي في العمل حتى يمكن أن نحرك فيهم ونستفيد من بعض ما لديهم من صفات كامنة مثل المبادأة والابتكار والتقدم. ومن بين واجبات الرئيس أن يحقق في

مرءوسيه توازناً مجزياً لهذين الاتجاهين. والطرق التي يتبعها في ذلك هي الأسس الفنية للقيادة. وعندئذ يكون قد حقق الخطوات الأولى في عمله ألا وهو انجاز الإنتاج بوساطة غيره من الناس.

ماذا يستطيع الرئيس أن يفعل بالتحديد لكي يصل إلى هذا التوازن؟.. للإجابة على هذا السؤال، دعني ألخص باختصار مجموعة من الحلول الممكنة التي توصل إليها دوجلاس ماكجريجور والتي شرحها بالتفصيل في مكان آخر. لقد أشار إلى أن واجب الرئيس هو خلق موقف يسهل على المرءوس فيه تقبل الدرجة اللازمة من الاعتماد على غيره في محيط العمل، وعدم التخوف من أنها لا تهدر كيانه، أو تؤثر في نشاطه وقدرته على الابتكار. وإذا ما تم ذلك، فإن الرئيس يستطيع الاستمرار في خلق الظروف التي ستؤدي إلى تنمية الاستقلال المجدي في المرءوس، حتى يصبح عضواً عاملاً ضمن مجموعة العمال. ويمكن ذكر ثلاثة مقترحات معينة تدخل في نطاق كل من الفروع الرئيسية لعمل المدير. ويبدو من المستحسن أن نتحدث عن كل منها بقليل من التفصيل.

الأسس الفنية للقيادة

يجب أولاً لكي يكون الاعتماد أو التواكل مقبولاً في الحياة بقدر الإمكان، أن نقترح أن يقوم الرئيس بإمداد المرءوس بأنواع معينة من المعلومات. فإذا تذكرنا محتويات الفصل السابق، وجدنا أن احدي الصفات السيكولوجية الأساسية المميزة للناس هي أن لهم مشكلة تنبعث من تفهمهم لمغزى بيئتهم، وأن حل هذه المشكلة، له أهمية عاطفية كبرى بالنسبة للفرد،

وفي محيط العمل. يأتي المرءوس إلى العمل سعيا وراء إشباع حاجاته الكثيرة المتنوعة. غير أنه لا يكون متأكداً من أساليب التصرف التي يمكنه استخدامها، كما أنه سيكون جاهلاً الناس الذين سيساعدونه على النجاح. انه قد يدرك مغزى الظروف جزئياً وربما لا يدركها على الإطلاق. كما أنه قد يجهل تماماً القواعد والنظم التي تتحكم في ظروف الموقف (والتي يجب عليه إتباعها والتصرف على هديها). وكذلك مدى حرية التصرف المسموح له بها. يجب عليه أن يفهم كل ذلك وأن يكون صورة كاملة للبيئة المحيطة به. ثم يتفهمها ويدرك معناها ومغزاها، حتى يمكن أن يسعي باطمئنان في الاتجاهات المختلفة لتحقيق إشباع حاجاته.

فإذا لم تكن معالم البيئة واضحة، أو إذا كانت القيم والقواعد والحدود غير واضحة، فانه لن يعرف كيف يتقدم ويصبح في موقف يؤدي إلى الشك وعدم الثقة ومن الواضح أنه سيكون معتمداً على أخر في تحقيق نجاحه، ولن يتبين بوضوح الطريق الصحيح لتصرفه والذي سيقبله الشخص الآخر كأداة توصله إلى هدفه. وبسبب هذه المشكلة أصبح من الأهمية بمكان أن يزود المرءوس بأنواع معينة من المعلومات.

ومن المسلم به في ميدان العمل الصناعي، أننا يجب أن نخبر الفرد بسياسة الشركة واتجاهاتها، وبالقوانين والنظم واللوائح. يجب أن نوضح له ما هو منتظر منه من نتائج وأي الأدوات والمواد الأولية يصرح له باستعمالها في هذا الغرض. وفي حالات كثيرة قد تذهب إلى أبعد من هذا، فنصر على وجوب إمداده بمعلومات عن رأينا في كفايته في العمل حتى يستطيع أن يراجع نفسه بالنسبة لا أدركه وتصوره عن الموقف. كل هذه الأشياء هامة، وهي بعض

أنواع المعلومات التي يجب أن يزود بها المرءوس حتى لا يجد نفسه في دوامة من الشك والحيرة أثناء محاولة فهم وظيفته. وهناك أنواع أخرى من المعلومات بالإضافة إلى ذلك يجب أن تعطى للمرءوس. واحدة منها يجب أن تحظى بأهمية فردية خاصة بسبب أنها أكثر المعلومات عرضة للإخفاء، ألا وهي وجوب أن يعرف المرءوس قدراً كافياً عن الرئيس كشخص. فالرئيس نفسه هو الذي يجعل لباقي الأنواع الأخرى من المعلومات معنى. فالقواعد لا تعني إلا ما يفهمه الرئيس منها وطريقة تطبيقه لها. فسجل التعليمات يذكر أن كل شخص يتحتم عليه الحضور للعمل في الساعة الثامنة. وهنا يظهر هذا السؤال: إلى أي وقت بعد الثامنة يعتبر الشخص متأخراً؟ ولا توجد الإجابة على هذا السؤال في السجل ولكن لدى الرئيس. فالتأخير هو ما يعتبره الرئيس تأخيراً. فهل هو أحد هؤلاء الرجال الذين يعتقدون أن ٨ تماماً هو الميعاد المضبوط، وأن ٨ ودقيقة يعتبر تأخيراً؟. أو أنه يعتقد أن التأخير حتى الساعة ٨,١٥ مسموح به أحياناً ما دام أنه لا يحدث دائماً؟ أو أنه يعتقد أنه يجب منع العمال مهلة قدرها خمس دقائق يكونون بعدها متأخرين؟ يجب أن يحاط المرءوس علما بما هو متوقع منه. على أن الرئيس هو الحكم النهائي الذي يقرر طريقة تطبيق اللوائح، أما بصرامة أو بتساهل. وفي هذا الصدد يجب على المرءوس أن يعرف رئيسه. قد يذكر ضمن كتيب التعليمات للشركة "أن الشركة تشجع الاقتراحات" ولكن على المرءوس أولاً أن يكتشف أن كان الرئيس حقيقة شخصاً من النوع الذي لا يمانع أن ترسل اقتراحات من إدارته إلى الإدارة الأعلى، أم أنه يخاف أن ذلك قد يسبب شكاً في قدرته وكفايته بسبب أنه لم يفكر فيها بنفسه. لابد للمرءوس أن يعرف كل هذه الأشياء عن

رئيسه. والرئيس يستطيع أن يسهل ذلك أو يجعله صعباً. ويبدو في حالات كثيرة أن الرؤساء يتبعون بدون عمد فكرة جعل التعرف على هذه المعلومات من الصعوبة بمكان بالنسبة لمرءوسيهم.

وهناك اعتقادان شائعان، أحدهما ظاهر والآخر خفي، ويبدو أنهما يشجعان الرئيس على إخفاء المعلومات الخاصة به كإنسان عن مرءوسيه، فيبدو أولاً أن هناك ميلاً إنسانياً عاماً إلى إخفاء وحماية شخصياتنا عن الآخرين، لأن معرفة الآخر بنا تجعله متفوقاً علينا إلى حد ما، وعلى هذا غالباً ما يظل الرئيس منعزلاً وغير واضح الشخصية لأنه يشعر بأنه يجب أن يفعل ذلك ليحتفظ بقوته؛ إذ أنه يعتقد أن ذلك يزيد من قوته وأن معرفة المرءوس له قد يكون فيها انتقاص من هذه القوة. وقد يكون لذلك بعض السبب في أن الرئيس ينادي مرءوسيه بأسمائهم (وهي إحدى صفات الشخص الفردية) في حين يستعمل المرءوسون ألقاباً غير شخصية مثل "سيد". أن هذا مرادف للخوف الذي يساور بعض الناس من التقاط صورهم خوفاً من أن تقع في يد من يتوصل إلى أشباههم (أي إلى التعرف على جزء من شخصياتهم)، ومن ثم يكون لديه قدرة التفوق عليهم. وكيفما كانت الحال، فان هذا الاعتقاد غير المنطوق يبدو أنه يجعل الرؤساء بمعزل عن المرءوسين. وكذلك الحال بالنسبة للفكرة السائدة عن الألفة بين الرؤساء والمرءوسين، إذ أن الاعتقاد هو أن هذه الألفة تؤدي إلى الامتهان. ومن الواضح في هذه الحالة أن الفكرة السيئة من التآخي لا ترجع كثيراً إلى أن المرءوس يعرف الكثير عن شخصية رئيسه، ولكنها ترجع في الحقيقة إلى خوف الرئيس من أن يتهم بالمحسوبية، وفي هذا ضرر بالغ لمختلف النواحي من نشاط المجموعة. وكيفما كان، فإنه

يبدو من الممكن جداً للرئيس أن يتحاشى كلا الاحتمالين اللذين يتعارضان مع تعريف نفسه للعامل وإمداد المرءوس بالمعلومات الأساسية التي تساعده على إدراك معنى القوانين وتفهم ما ينتظر منه انجازه، دون أن تتاح للمرءوس فرصة التعرف على نقط الضعف في رئيسه، وكذلك دون أن يجد الرئيس نفسه في موقف اضطره أن يحابي واحداً من بين أفراد المجموعة.

هناك أنواع أخرى من المعلومات التي لا تنتقل من الرئيس إلى مرءوسه. فقد تكلمنا في فصل سابق عن الموقف الذي غالباً ما يتولد عندما يخفى الرئيس المعلومات عن مرءوسه لكي يتوصل إلى إشباع حاجاته الذاتية، واحتفاظه بالمعلومات لنفسه يضفي عليه صفة والرجل الذي يعلم كل شيء"، إلا أن ذلك يعرقل قيام مرءوسه بالعمل، ثم أن الرئيس أيضاً غالبا ما يتحفظ بالمعلومات لنفسه نتيجة لعدم تفسيره وتوضيحه لما يصدره من أوامر وتعليمات بالرغم من أن إيضاحها يكون لازماً ومستحباً. فقد يكون له أثر كبير في مساعدة مرءوسيه على أداء أعمالهم. ولنورد مثالاً عملياً لما يجري في المصنع لإيضاح هذه النقطة.

عند القيام بتجميع أجزاء شيء ما، تذهب الفتيات إلى الملاحظ يسألنه: هل العمل قد تم على الوجه الصحيح؟ فيفحصه الملاحظ ويرد قائلاً: أن هذا مقبول، أو أن هذا غير مقبول ويستحسن استبعاده. قد تبدو مثل هذه العمليات غير معقدة من ناحية اتخاذ الملاحظ القرارات الخاصة بها، ولكن عندما يتغير نظام التجميع بحيث يقوم كل عامل بإتمام العملية كلها دون أن يكون هناك نظام التسلسل في تجميع مختلف الأجزاء، فان ذلك سيعني إلى حد ما أن العمال أنفسهم سيقومون بفحص مختلف الأجزاء بعد إتمامها. فإذا ما قرروا صلاحيتها. تابعوا العمل في إنتاج الأجزاء التي تليها. ومع أن هذا

النظام الجديد يبدو أفضل سيكولوجيا لأنه يعطى الفتيات صورة أكبر عن العمل عامة وفكرة أوضح عن دورهن في الإنتاج، إلا أن استمراره كان مستحيلاً. فسرعان ما أدركت الفتيات وحدهن أنهن غير قادرات بالمرة على الحكم على أي القطع غير مقبولة. ولو كان الرئيس قد تقدم خطوة إلى الأمام نحو تزويدهن بالمعلومات الخاصة بعملهن، لكان قد ساعدهن على التعلم تدريجياً وذلك بإيضاح عيوب كل جزء يحضرنه إليه لفحصه، كأن يقول مثلاً: هذه غير صالحة، أنظري هذه الوصلة غير متماسكة بأحكام وهذا ضروري جدا". أو: "هذا لا بأس به بالرغم من أن الرقبة غير مستقيمة، ولكن هذا غير مهم بالنسبة لهذا الجزء" إلى غير ذلك. من المهم أن يلم المرءوس بأكبر معلومات ممكنة عن ظروف عمله، ومن ثم فكل اتصال بالرئيس يعتبر فرصة له لتدريب مرءوسيه. ويجب عليه أن يتحين هذه الفرص ويستغلها الأعداد المرءوسين بالمعلومات مما يعني تدريبهم حتى يستطيعوا معاونته على انجاز العمل.

والمبدأ الثاني المهم الذي يجب على الرئيس ملاحظته أثناء محاولته خلق روح استقلالية في مرءوسيه، هو أقل وضوحاً من الأول. يجب على الرئيس خلق جو يبعث على الرضا والارتياح في محيط العمل. من الصعب جدا التعبير عن المقصود من هذا، ولكن معظمنا يتذكر القيام بأعمال أتيحت لنا وتميزت أما بوجود أو فقدان هذا الجو من الارتياح. ومعظمنا عمل في وقت أو آخر في موقف كان فيه الرئيس غاية في الدقة والتعنت لدرجة يبدو منها كما لو كان يترقب لأي الشخص أن يقوم بأي خطأ، وعندما يحصل هذا الخطأ، يتصرف الرئيس على أساس أن ذلك هو ما كان يتوقعه طول الوقت. ومن ناحية أخرى، وبما نتذكر أعمالاً أخرى أديناها وشعرنا فيها بالحرية وعدم

التقيد ونتيجة لذلك عكفنا على العمل بكل جد ونشاط وركزنا فيه كل جهودنا وأديناه بالطريقة التي رأينا أنها الأنسب. أن الفرق بين الحالتين هو فرق كبير من ناحية الارتياح إلى الجو السائد في العمل وتقبل هذا الجو.

وبالرغم من أنه من الصعب تعريف هذا الو ووصفه، إلا أنه ليس من الصعب الشعور به كلما انتقلنا من مجموعة لأخرى. ويمكن للفرد الإحساس به بسرعة بين مجموعة من العمال الذين يقومون بالإنتاج في المصنع. أو بين هيئة موظفي مكتب ما. أننا من ناحية نلمس جواً يسوده التوتر والخوف من الوقوع في أي خطأ، أو من ناحية أخرى جوا يسوده الاطمئنان حيث يشعر الفرد فيه أنه أوتي من الحرية قدراً كافياً يسمح له بمحاولة القيام بعمله على خير وجه.

إن جزءاً كبيراً من تقبل جو العمل يتمثل في عدم الاعتراض على الأخطاء غير المقصودة أو غير المتعمدة. وليس معنى هذا السماح بأداء عمل يتسم بالرداءة والمستوى المنخفض، إنما معناه هو تقدير محاولات شخص في انجاز عمل ما. ومع ذلك فلأسباب مختلفة، فشل في ذلك ووقع في خطأ لم يقصده أو يتعمده. فمن الممكن جداً توضيح الأخطاء للمرءوس وتصحيحها في جو من القبول والارتياح. ومن الممكن جداً الاحتفاظ بالمستوى المرتفع للعمل وفي نفس الوقت إشعار المرءوس أن لا ضير عليه إذا ما وقع في خطا بدون قصد. وإذن فالارتياح إلى جو العمل وتقبله لا يعنيان انخفاضاً في مستوى الإنتاج. ولا يشترط أن تكون هاتان الظاهرتان متلازمتين. فمن الممكن جداً انجاز كمية ضخمة من الإنتاج ذات مستوى عال مع وجود جو من الارتياح والقبول، كما أنه من الممكن بالمثل انجاز إنتاج في مستوى منخفض وغير جيد نوعاً ما وذلك في الجو الذي لا يلقي

ارتياحاً أو قبولاً من العمال. فالفرق الأكبر بين الحالتين سيتركز في تقدير المرءوس لنفسه ولعمله ولرئيسه مما يعني أن هذا الفرق هو الفرق في درجة كفاية العامل وفي إمكانياته على القيام بالعمل.

مثال طريف عن الجو المرضي والسماح بالوقوع في أخطاء غير مقصودة يظهر في دراسة في إحدى شركات السكك الحديدية قام به قسم البحوث بجامعة ميتشجان، وقد أظهر البحث ما يأتي بالنسبة للإنتاج والرياسة والروح المعنوية:

"اختيرت مجموعتان من فرق القسم على أساس إنتاجهم. ميزت مجموعة بمستوى الإنتاج العالي المستمر والأخرى بالإنتاج المنخفض دائماً. سئلت كلتا المجموعتين: "ما الذي يفعله الملاحظ عندما تعمل عملاً رديئاً؟" وصنفت الإجابات إلى فئتين: الأولى، وهي التي يتمتع أصحابها بجو من القبول والارتياح (تلك الإجابات التي اقترحت تصحيح الخطأ أو التي قررت أن الرئيس يقوم بتوجيه العامل إلى طريقة العمل الصحيحة). أما الفئة الثانية فهي التي لا يتمتع أصحابها بجو من الارتياح والقبول (ويقع ضمن هؤلاء من قرروا أن الرئيس ين جرهم أو يهددهم بالفصل من العمل). وقد اتضح نتيجة لذلك أن ملاحظ المجموعة التي تتميز بالإنتاج العالي يستعمل النظرية الأولى وهي التي تعني أن تصحيح الأخطاء يولد جواً من القبول والارتياح.

وسيكون من الأشياء التي تدرس بتفصيل أكثر بعد ذلك العلاقة بين الأسس الفنية للقيادة والإنتاج.

وهناك مثال آخر عن أثر الارتياح والقبول لجو العمل في زيادة الإنتاج. درس الباحثون الأسس الفنية للرياسة لمجموعة من الملاحظين الذين يشرفون

على مجموعات من العمال يتميزون بمستويات إنتاج عالية. والأسس الفنية للملاحظين الذين يشرفون على مجموعات من العمال يتميزون بمستويات إنتاج منخفضة. لقد اكتشفوا أن الملاحظين الذين يركزون اهتمامهم في الإنتاج فقط تكون تقارير إنتاجهم أضعف من تقارير هؤلاء الذين يركزون اهتمامهم بالموظفين. وهذا معناه أن الرئيس الذي يلاحظ باستمرار تقارير الإنتاج ويتحين وقوع مرءوسيه في أي خطأ، فإنه في الواقع يحد الإنتاج بخلقه جواً لا يستطيع فيه المرءوس العمل بطريقة فعالة.

من الناحية الأخرى فان الملاحظ الذي اهتم بمرءوسيه وركز جهوده في تهيئة الجو المناسب لهم للقيام بأعمالهم؛ هذا الملاحظ هو الذي ينجز إنتاجاً أكبر.

الشيء الثالث الذي يستطيع الرئيس عمله هو المحافظة على نظام ثابت. وذلك تسهيلاً للمرءوس لأداء عمله في موقف تعاوني. فإذا ما استرجعنا بعض المبادئ في الفصل الثاني، فسنرى أهمية هذا الثبات. واحدة من المشكلات التي يعانيها كل الناس هي تفهم وإدراك بيئة يسودها الشك والارتباك والغموض. وعلى كل شخص أن يتعلم تدريجياً الشكل الأساسي للموقف والقوانين السائدة والقيود المختلفة. ويشمل ذلك الأعمال المقبولة وغير المقبولة في هذا المحيط بالذات. فإذا كانت الحدود غير ثابتة، وإذا كانت القيود غير مستقرة، فإنه يصبح من المستحيل معرفة شيء من الموقف، ويكون الشخص في موقف غاية في الصعوبة بسبب عمله في بيئة لا يستطيع فيها أن يشعر بالثقة والاطمئنان. قد يعرف وقد لا يعرف الطريقة التي تكفل له التقدم ولنفسه الحماية، إلا أنه يجب علينا أن نهيئ له التعرف على المعالم الرئيسية للبيئة، وهي التي تعتبر أكثر العوامل ثباتاً.

قد نتغاضى عن مخالفة ما بقولنا: "حسناً سأتركها تمر هذه المرة، فهي شيء صغير، وليس هناك داعٍ للتحرش به بسببها". أن هذا التصرف يوحي بأننا كنا متساهلين وأننا أدينا معروفاً للمخطئ بالتغاضي عن خطئه.

وحقيقة الموضوع هو أننا ندعي تأدية خدمة للعامل بتوفير فا عليه القيام بتصحيح الخطأ، إلا أن الواقع هو أننا نكون في شك من الطريقة التي يمكن أن يتم بها هذا التصحيح. ويلاحظ أن مثل هذا الحادث يؤثر على المرءوس إذ يصبح في شك مما إذا كان عمله هذا يعتبر صحيحاً أو خطأ. لقد خيل إليه أن القانون المطبق في الماضي لم يراعِ هذه المرة. وقد يكون هذا الرئيس بالذات غير متمسك بهذا القانون بالذات. أن موقفنا من هذا النوع يشيع قدراً كبيراً من عدم الاطمئنان والقلق ويترك المرءوس في ظلام مما يفعله وما لا يفعله. قد يكون أجدى وأخير للمرءوس أن يقوم الرئيس بفحص كل مخالفة عن كثب وبانتظام، فهو لن يشعر بالشك والتهديد إذا ما درست المخالفات في جو من الثقة والقبول، وسيصبح عندئذ أكثر اطمئناناً بسبب شعوره بأنه يعرف حقيقة ظروف الموقف ومعالمه.

ولا بد أن معظمنا شعر ببعض عدم الاطمئنان هذا كنتيجة لعدم استقرار النظم في المواقف اليومية العديدة، ومن أكثرها شيوعاً علاقاتنا ببوليس المرور. أن العلاقة بين سائقي العربات وبوليس المرور تتشابه في نواحٍ كثيرة والى درجة كبيرة مع العلاقة بين المرءوس والرئيس. ففي كلتا الحالين يعتمد واحد كلية على الآخر الذي يفسر القوانين (إلى حد ما) ويقرر المكافآت أو العقوبات. أي أنه يتحكم في الموقف إلى حد كبير، فكلما أسرعنا في الطريق لابد وأن نشعر ببعض من هذا الشعور بالقلق، لأننا نخالف القوانين المكتوبة.

ومع ذلك يعترينا شك في أنها مطبقة بدقة، فلعل رجال المرور في هذه المنطقة لا يتعنتون في تطبيق القانون، وإذن فيمكننا أن نسرع قليلاً، ولكن مازال هناك عدم اطمئنان خفي، لأن رجل البوليس قد يقرر في أي وقت الالتزام بهذا القانون بالذات. هل نستطيع إيقاف سيارتنا في منطقة لا يرخص فيها بذلك؟ أن القانون لا يسمح بهذا، ومع ذلك فانه لا يطبق دائماً، ومن ثم فان كثيراً من الناس لا يراعونه. أننا نفضل أن نشعر أن تصرفاتنا المتصلة بهذه القاعدة قد أصبحت يسيرة وسهلة.

يمكننا أيضاً تذكر نظرية الأثر التي وردت في الفصل الثاني والتي أوضحت أن الإنسان يميل إلى تكرار السلوك الذي يؤدي إلى الثواب بينما يميل إلى عدم تكرار السلوك الذي يؤدي إلى العقاب. وبتطبيق هذه النظرية واستخدامها بدفع الرئيس عماله إلى السلوك الضروري للعمل. فاللوائح الخاصة بالوظيفة ومستوى إنتاجها مما اللذان يحددان نوع السلوك المرغوب فيه. فان لم تطبق هذه اللوائح بدقة، فلن يتهيأ لنظرية الأثر مفعولها في إنتاج السلوك المرغوب فيه من مجموعة العمال. وعندئذ يكون الرئيس قد فشل في تفهيم مرءوسيه بما يتوقعه منهم. ويرجع الفشل غالباً في تطبيق اللوائح والنظم بدقة إلى أن الرئيس يتغاضى عن الاهتمام بتطبيقها، وعندما يحدث ذلك يكون الرئيس قد ورط نفسه في عدم القيام بعمله متعللاً بأنه صعب وغير مستساغ وبالرغم من أن عليه أن يكون مرناً في هذا السبيل، إلا أنه يجب أن يقوم بتقدير ما يتكلفه ذلك من أثر في عدم إنتاج نوع السلوك الضروري عن مرءوسيه، وذلك من باب مساعدته على القيام بعمله.

وبعد أن يهيئ الرئيس لمرءوسيه الظروف التي لا تعرقل جهوده بسبب

ش عوره بالتواكل والاعتماد على الغير، وذلك بأن يزوده بالمعلومات الكافية وأن يؤكد له أهمية الانتظام في تطبيق اللوائح والنظم، وكذلك خلق جو من الارتياح والقبول، عندئذ يمكن للرئيس أن يوجه جهوده نحو إتاحة الفرصة للاستقلال المنتج، حتى يشجع مرءوسيه على المبادأة والابتكار، وبذلك يستفيد من استعدادات وكفايات هذا المرءوس. ولقد أشار هيكجريجر إلى مجموعة مشابهة من الأسس الفنية التي تشجع الموظفين على الاستقلال، حتى يتحقق أقصى نوع من التعاون الإنشائي فيما بينهم.

أول هذه الأسس، هو إتاحة الفرصة لمزيد من الإشباع بالنسبة إلى حاجات الفرد الذاتية والاجتماعية، فلكي تنمو وتزدهر رغبة الاستقلال في الفرد، فانه لابد وأن يشعر بأنه عامل مهم. فهو عضو في الجماعة ويستطيع انجاز أعماله بنجاح، أي انه مهم للعمل وللمجموعة. وعلى المشرف أن ينتهز الفرص التي تشجع على تنمية مثل هذه المشاعر. وهذه الفرص لا تقتصر على فرص الزيادة الفعلية في المرتب أو المركز أو المسئولية، فبالرغم من أهمية هذه، فإنها تشمل تعلم مهارات جديدة، والشعور بأهمية دور الشخص في مجهود الإنتاج الكلي، والشعور بأن الفرد مسئول شخصياً عن انجاز أعمال معينة، وأن هذه الأعمال ضرورية بالنسبة للمجموعة كوحدة كاملة. وهذا يعني أنه يجب مساعدة الفرد إلى أكبر حد ممكن على الشعور بأنه مسئول شخصياً وأن الحاجة ماسة إليه في العمل، وأنه عضو مكمل للمجموعة من الناحيتين الاجتماعية والإنتاجية. أن هذه الطريقة هي واحدة من ضمن الوسائل الخاصة في العمل لإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية المهمة، ويجب على الرئيس استغلالها في محيط العمل وذلك بتهيئة المزايا والفوائد للمرءوس، وتكون

نتيجة هذا أن تتزايد فائدته لنفسه وللمؤسسة إلى حد كبير.

عند مناقشة الأنواع المختلفة لإشباع الحاجات في الفصل الثاني، أثرنا السؤال: لماذا يؤدي الموظفون أعمالهم دون اكتراث أو اهتمام في حين يبذلون اهتماماً كبيراً ولفترة طويلة في هواياتهم في المنزل؟ أو لماذا يبدو غالباً أن اتجاه الرئيس نحو عمله يختلف كثيراً عن اتجاه الموظف؟ وان معظم هذا الاختلاف يرجع إلى أن العمل يحقق إشباعا قليلاً جداً لحاجات الموظف الاجتماعية والذاتية، حيث أنه لا يرتبط كثيراً بشخصه ولا يتغلغل في نفسه. فإنتاجه ليس ملكه، وهو لا يشعر بأي فخر من انجاز هذا الإنتاج. كل ما هنالك هو أنه إجراء لابد منه للحصول على أجره. وان لم تكن الوظيفة أكثر من ذلك بالنسبة إليه، فلن يستطيع أبداً أن يغير اتجاهه بالنسبة إليها، هذه المشكلة تصبح حادة وبخاصة في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى خبرة أو مهارة، وهي الظاهرة الناتجة من التطور الصناعي ونظام الإنتاج المسلسل. فباختفاء الصانع الماهر، أصبح من الصعب على العامل الشعور بأنه ضروري للوظيفة، إذ أنه عند إنشائنا لوظائف لا تحتاج إلى تدريب طويل على أدائها، وبذلك يمكن استبدال شخص بآخر دون حصول أي ارتباك في الإنتاج، نكون عندئذ قد أنشأنا وظائف تقلل من الشعور بأهمية المجهود الفردي في الإنتاج. وهنا يتعذر على الفرد أن يشعر بأن مهاراته ومعرفته مطلوبة ولازمة، ومن ثم يجب علينا أن نتحين فرص مساعدته على الاقتناع بأنه عامل هام، كما يجب علينا أن نرضى بأدائه الجزئي للوظيفة ويتصنعه الإقبال عليها.

ويبدو أن فرصة الرئيس الكبرى لتلافي الغياب ولزيادة الإنتاج تقع في دائرة التيقظ لانتهاز الفرص التي تمنح المرءوس الشعور باتساع وتزايد مجال

إشباع حاجاته الذاتية والشخصية. على أن كثيرا من مسببات الغياب وضعف الإنتاج لا يمكن تلافيها. ففي حالة انكسار إحدى الأرجل أو في حالة المرض الخطير، يحصل الغياب لا محالة، وبالرغم من محاولات المشرف، ولكن الحالات التي نأمل أن تثمر محاولات التحكم فيها، هي تلك التي يشك المرءوس فيها أنه مريض لدرجة تمنعه من الذهاب إلى العمل. فإذا كان لا يشعر باهتمام شخصي نحو عمله، وإذا كان إيجاد بديل عنه من السهولة بمكان، عندئذ لن يكون لديه دافع قوي للذهاب للعمل. أما إذا كان الموظف يشعر بأنه عضو في الجماعة، وبأن خبرته ومهارته ضروريتان ولازمتان، وبأنه جزء من العمل والوظيفة، كل هذه المشاعر ستكون كافية جداً الترجيح كفة ذهابه إلى عمله. وعلى ذلك فتقدير الموظف لنفسه وصلته بوظيفته وعلاقته بالجماعة، كل هذه هي من مسئوليات الرئيس إلى حد كبير. فعليه أن يكون متيقظاً لانتهاز الفرص التي تحقق إشباع حاجات مرءوسيه الذاتية والاجتماعية.

وأسلوب القيادة الثاني الذي يمكن اقتراحه لتنمية الاستقلال بشكل ايجابي هو تشجيع المرءوس على المساهمة في جميع مراحل الوظيفة. فلا شك أن لهذه المشاركة أهمية كبرى من الناحية السيكولوجية. فقد أظهر الباحثون المرة بعد الأخرى في دراساتهم في الصناعة أن المشاركة في العمل كمبدأ أساسي، يمكن أن تعطي المرءوس فرصة للتطور. سوف ترتفع روحه المعنوية، ويمكن استغلال كفايته ومهارته إلى أقصى حد وبطريقة مجدية. ثم يبدو من الوهلة الأولى أنه ليس هناك محل كبير للمشاركة والمساهمة في أعباء الرياسة والإشراف، ولكن يظهر لنا كثير من الاحتمالات الممكنة في هذا الصدد عندما نتفحص ما حولنا من وظائف.

غالباً ما توجد مقاومة مبدئية ضد المشاركة والإسهام على أساس الخوف من أنه سيسلب الرئيس من امتيازاته الإدارية المعتادة. وليس هذا صحيحاً باطراد. فهنالك نواح كثيرة يمكن فيها تشجيع وتنمية المشاركة دون التخلي عن الحقوق والسلطات التقليدية للرئيس. هناك مثلاً قرارات كثيرة متعلقة بوضع المكاتب والآلات، أو بأوقات النوبات "الورديات"، أو بالنشاط الاجتماعي وما شابه ذلك. ويمكن استبعادها كلية من بين الامتيازات العادية للرؤساء. ولا شك أن ذلك سيؤدي إلى المشاركة بسبب أن هذه المسائل كانت تعتبر امتيازات إدارية تقليدية، ولذلك فان المرءوس قد يريد الاشتراك في اتخاذ القرارات التي كانت في الماضي من حق الإدارة وحدها. ويمكن فقط القول بأن مثل هذا التوسع في الامتيازات يمكن التحكم فيه. وأكثر من ذلك، قد يرى أنه من المفيد جداً التخلي عن بعض ما يخص الإدارة من الامتيازات السابقة في سبيل رفع مستوى الإنتاج كثمرة المشاركة المرءوس، فالمشاركة إذن ميزة فريدة في إعطاء الشخص الفرصة ليقدم مشاركته في المرحلة النهائية. وهي فرصة له للنمو والتطور بصفته شريكاً في الرأي سيكون له نصيب المساهمة في القرار النهائي.

وفي كلتا الحالين – بسبب اختلاف طبيعة الصلة بين الرجل ووظيفته، وبسبب تزايد درجة مشاركته وإسهامه في الوظيفة – تعتبر المشاركة واحدة من أنجح وأفيد أساليب القيادة. على أنه لابد وأن تكون هذه المشاركة حقيقية وفعلية وليست صورية أو مفتعلة؛ ففي حالات كثيرة يدعو الرئيس إلى المشاركة فقط بعد أن يكون قد توصل إلى الحل الصحيح للمشكلة، معتقداً أنه بذلك يكون قد هيأ للرجال أن يشعروا بالمشاركة. ولكن المرءوس

سيكتشف أن هذا الموقف ليس جدياً وأن مشاركته ليست حقيقية، وربما يتولد عن ذلك شعوره بمسئولية ضخمة بسبب خداع الرئيس له، يتضاءل أمامها شعور المرءوس في حالة ما إذا لم تطلب استشارته. فإذا كان الرئيس سيدعو إلى المشاركة، فلابد وأن يكون لديه الاستعداد لتطبيق ذلك جديا، ولإتباع نتيجة هذه المشاركة. كذلك لابد له أن يتوقع أن المشاركة ربما تؤدي به إلى معالجة موضوعات أخرى لم تكن في حسبانه. فإذا لم يكن لدي الرئيس الاستعداد لتقبل المشاركة الحقيقية ونتائجها، فمن المستحسن أن يتجنبها وأن يتلافى تشجيعها.

إن نظام تشجيع الاقتراحات في الصناعة هو نوع من المشاركة، ويبدو أنه غالباً ما يفشل لمثل ذلك السبب، إذ تدعى مجموعة من العمال لتقديم اقتراحاتهم ولكنهم لا يزودون بمعلومات كافية عن المشكلة الرئيسية حتى يمكنهم تقديم مقترحات يمكن تنفيذها. فالطريق هنا ليس ممهداً للمشاركة، والنتيجة أن الاقتراحات تكون سطحية وخارجة عن الموضوع، وبذلك يتخذ الرؤساء جواً من التحفظ تجاه هذه الاقتراحات لأنها لا تجيب عن الأسئلة بنفس الإجابات التي رآها الرؤساء، وذلك بالرغم من أنهم لم يبذلوا أقل مجهود لتوضيح وشرح هذه الأسئلة لمجموعة العمال.

ويعقب ذلك قرار بصرف منحة تشجيعية لكل عامل اشتراك في المحاولة السابقة، وبهذا يتضح لجميع عمال المؤسسة أن نظام الاقتراحات هو مفتعل وغير حقيقي. فالمشاركة الحقيقية تستطيع أن تعطى مكافآت حقيقية. وهناك أدلة كثيرة لإثبات ذلك في محيط الصناعة. أما المشاركة المزيفة فهي عبء ومخاطرة وليست مكسباً أو مغنماً.

من الصعب المبالغة في فاعلية المشاركة، فهي تظهر في مواقف كثيرة بشكل مدهش. وقد أجريت تجربة خلال الحرب لمحاولة تغيير عادات الطعام، حتى يمكن استعمال اللحوم بنسبة أقل خلال العجز، ونوقشت مجموعة من ربات البيوت لإقناعهن باستعمال أعضاء الحيوان التي يقل الإقبال عليها مثل القلب والمخ والكلى ... الخ. وحاضر المجموعة رجل من رجال الطبيعة المهرة حوالي ساعة عن القيمة الغذائية لهذه الأعضاء وكيفية إعدادها للأكل، وما إلى ذلك. ثم أجريت بعد ذلك دراسة لمعرفة كم سيدة استخدمت هذه الأطعمة، فظهر أن النتيجة كانت غير مشجعة حيث أن ٣% فقط من اللائي حاولن. أما بالنسبة للمجموعات الأخرى فقد تولى قيادتها شخص لا يعرف شيئاً عن التغذية أو عن الطهي، ولكنه كان ماهراً في حمل المجموعة على المشاركة، ومن ثم فقد اشتركت السيدات في مناقشة المشكلة بأنفسهن واستغرق في ذلك نفس الوقت الذي استغرق في المحاضرة وعملت بعد ذلك دراسة أخرى ظهر منها أن ٣٢% من السيدات حاولن هذه الأطعمة التي كانت غير مفضلة في الماضي، وهذا تأثير مدهش القرار المجموعة في تغيير السلوك. وقد دلت تجارب أخرى على أنه إذا طلب شخص من مجموعة من الناس مثلاً تدوين مذكرات طفولتهم، لوجدنا أن نسبة كبيرة من الأشياء التي يتذكرونها هي التي أدوها على أساس من المشاركة. فالأفراد يميلون إلى تذكر الأشياء التي كانوا هم أنفسهم جزءاً منها، أكثر مما يتذكرون الأشياء التي كانوا بعيدين عنها. فمن المستحسن إذا ما حاولنا نشر سياسة مؤسسة ما، أن نأخذ في اعتبارنا هذا الاكتشاف، وخصوصا بالنسبة لدرجة تذكر الحوادث، وما وصلنا إليه من دراسة تفضيل الأطعمة من

ناحية اثر المحاضرات أو المشاركة في تغيير السلوك.

من المفيد هنا ذكر مثال آخر عن المشاركة كأحد الأساليب التي تستعملها الإدارة: كان العمل في شركة لتصنيع الأطعمة مكوناً على أساس قوي له صفة موسمية نتيجة الطبيعة منتجاتها، وقد استفادوا من ذلك بأن أغلقوا كل الفروع خلال فترة الركود، واستدعوا كل الإداريين – وبالأخص الملاحظين – لحضور سلسلة من الاجتماعات عن مشاكل الشركة. وقد شملت المناقشات موضوعات متعددة مثل نشاط قسم العمليات، مسائل الموظفين، نشاط المنافسين، ونحو ذلك، وكان لكل من الحاضرين الحق في الاشتراك في المناقشات. فمثلاً يسأل الملاحظون: "لماذا لا نستطيع استعمال مشبكة من رقم ٢ في عملنا كما يفعلون في....؟". ولماذا يعين لنا مساعد في العملية (كذا) بدلا من عامل تعبئة؟". "لماذا لا تحزم كذا...؟". أن هذه الاجتماعات تظهر بوضوح أحدى المشاكل الرئيسية للمشاركة إذ تواجه الإدارة بصراحة بضرورة شرح سياستها في كل الميادين. فإما أن تكون هذه السياسة واضحة ومفهومة وإلا فلابد من تغييرها. وليس هناك مجال في هذا النوع من الجلسات لإدارة من النوع الذي يقرر أن "هذه هي الطريقة التي ستطبق لأنها هي الطريقة التي قررناها". على أنه في كثير من هذه الاجتماعات، غالباً ما يجيب المدير بقوله: "أنني لا أعرف الإجابة عن هذا السؤال، وسوف أجمع الحقائق ثم أعطى الإجابة في الاجتماع الأخير لنا". أن سلسلة اجتماعات من هذا النوع لابد وأن تؤدي إلى تغيير الصلة بين كبار الإداريين والمستويات الأقل، ثم إلى توضيح السياسة العامة للشركة وعلاقتها بالمستويات الدنيا من المشرفين على العمل، وكذلك إلى حماسة لدى

الملاحظين لزيادة الإنتاج. وليس من الممكن لسوء الحظ في هذه الحالة ذكر دليل في صورة بيانات عن الإنتاج، عن أثر اجتماعات المشاركة هذه. ولكنه من الممكن فقط القول بأنها عملية ناجحة جداً. وقد أشارت كل الدلائل على أن هذه الاجتماعات كان لها أثر مفيد جداً في جعل الصف الأول من المشرفين على الإنتاج يشعرون بأنهم أعضاء حقيقيون في إدارة المؤسسة.

من المفيد أن نتمعن في مصادر القوة الفعالة الكبيرة جداً المرتبطة بالمشاركة، فقد تكون القوة الدافعة مرتبطة بمبدأ المشاركة ناشئة عن نوع التقدم الصناعي الذي سبق أن ناقشناه في أماكن أخرى. فمع زيادة نمو المدن الصناعية الكبيرة واختفاء المجتمعات الصغيرة، يفقد الفرد عضويته واشتراكه في الجماعات الأولية الصغيرة. كما أن الصبغة الروتينية في الصناعة الكبيرة تؤدي إلى فقد جزء من شعوره بالمشاركة ومن كونه مهما بالنسبة لانجاز العمل. وقد أدت زيادة الحجم إلى مزيد من فقدان المشاركة بين مختلف الجماعات سواء أكان في الكنيسة أم في المجتمعات المحلية أم في المدرسة. كما أدت إلى تغيرات جوهرية طرأت على درجة تماسك العائلة كوحدة قوية يشترك فيها جميع أفرادها. وبانعدام أنواع الانتماء هذه، قد يكون مستحسناً أن نجد بوساطة التوجيه الصناعي، فرصة طيبة لتوفير نوع المشاركة المفقودة في مكان آخر، مما سيوفي حاجة حقيقية للفرد. وفي نفس الوقت ستكون وسيلة مفيدة جدا في تحقيق أهداف العمل الإنتاجية.

الاقتراح الثالث الذي يستهدف الاستقلال بصورة ايجابية، هو منح القرد حق التظلم الحقيقي. فلا مفر من التواكل إذا كان الرئيس هو السلطة النهائية، ولا يجوز بعده أي استئناف لتفسيره أو حكمه فان لم تكن هناك سلطة

خارجية يستطيع المرءوس أن يرفع أمره إليها، فإنه لن يكون آمناً في استقلاله، ولا يمكنه تنمية استقلاله حقيقة. وأكثر من ذلك فان حق التظلم مثل المشاركة، يجب أن يكون حقاً حقيقياً وليس مجرد حق صوري. لقد نجحنا لدرجة كبيرة بالنسبة الأساليب العقاب الشكلية، ولكن لن يكون لذلك فائدة إذا كان الاتجاه السائد هو "طبعاً.. يمكنك الذهاب إلى رئيسي، ولكني لن أنسي لك ذلك أبدا". وحق التظلم هذا كفيل بأن يشعر أي شخص في مركز رياسي بالتهديد. ومع ذلك فمن واجبه كرئيس أن يسمح بالتظلم بطريقة لا تهدد مرءوسه؛ إذ يجب عليه أن يجعل حق التظلم حقاً فعلياً، وليس صورياً. ونفس هذا الشيء صحيح بالنسبة لدور الرئيس فيما يتعلق بالمشاركة. فعندما يقدم المرءوس اقتراحاً ما، قد يفسر ذلك بأنه إذا كان الرئيس ذكياً بدرجة كافية تؤهله المركز الرياسة لكان قد فكر فيه بنفسه. مثل هذا التفسير، سواء أكان حقيقياً مقصوداً بالفعل من اقتراح المرءوس أم كان مجرد فكرة في ذهن الرئيس فقط، فإنه يهدد إشباع حاجة الرئيس الذاتية. ومن ثم يقوده إلى التصرف بطريقة تجعل المشاركة في المستقبل شعبة أو مستحيلة. ولذا فبالنسبة للمشاركة وحق النظام، لا بد أن يدرك الشرفي أنهما مصدر تهديد لمركزه الرئاسي، على أنه أيضاً لابد وأن يسيطر على نفسه بحيث يصبح كل منهما حقيقة ممكنة. ويجدر الملاحظة في هذا الصدد، أن أساليب العقاب التي أدخلتها الاتحادات في مختلف الصناعات تفي بهذه الحاجة إلى حد كبير، وقد ألحوا في المطالبة بها بسبب حاجة بعض المصانع إليها. وكانت هذه المطالبة أحد العوامل التي تسببت في تنظيم هذه الأساليب. وعليه يمكن القول أن اتحادات الصناعة قامت بدور كان يجب على إدارات المصانع القيام به أولاً، إلا أنها أخفقت في القيام به.

ومن أكبر المهام التي تواجه الإشراف الآن في الميدان الصناعي الأمريكي، هو معاونة المرءوسين على إيجاد دور حقيقي لهم كأفراد في العمل. وقد حصل تطوران جعلاً ذلك مهمة حرجة جداً. الأول أن انخفاض الحاجة إلى الحيرة والصبغة الروتينية في العمل قد زادا من عدد العمال الذين لا يشعرون بضرورة جمعهم بالذات بين المهارة والخبرة في العمل. فنحن ننشئ وظائف لا يكود للفرد فيها أهمية، كما كان الحال في الماضي، وعلى الرئيس أن يعاون على التغلب على هذه المشكلة.

والمهم هنا أن هذا التطور يبدو أنه يمنح نوعاً من الفائدة للعمل الذي يجعل للموظف صفتين واضحتين: الأولى هي صفته كعامل، والثانية هي صفته كشخص. وإذا ما نظرنا إلى أنواع الحاجات الإنسانية التي نوقشت في الفصل الثاني، سنلاحظ أن هناك اختلافاً كبيراً في إشباع الحاجات المادية في مجموعة من الناس والحاجات الاجتماعية والذاتية في مجموعة أخرى. فنحن ندفع النقود أولاً لإشباع الحاجات المادية، وهذا يحقق نوعاً من المكافأة لا يمكن الحصول عليه في العمل على أنه لابد من الاستفادة من إشباع حاجاتنا المادية خارج العمل. فهي تعتبر هدفا يسعى إليه وإلى الاستفادة منه بعد العمل. أما الحاجات الاجتماعية والذاتية فانه يمكن إشباعها في حالات كثيرة في العمل نفسه. ويمكن أن تؤدي إلى اندماج الفرد كشخص في عمله، بحيث يشعر بأنه جزء منه، وبأن هذا العمل جزء منه، وعلى ذلك يكون العمل هدفاً جزئياً في حد ذاته، كما أنه طريق الإشباع الحاجات المادية بعد العمل. هذا هو الموقف السيكولوجي الذي يميز الصانع. فهو مندمج بشخصيته في عمله، يربط كل ميوله وقدراته به، فهو الأمل الذي يرنو العامل إلى تحقيقه، إذ

أنه يرى عمله على أنه شيء لابد من احتماله لكي يستطيع أن يشبع حاجيات أخرى فيما بعد. ويبدو أنه ليس هناك أي تساؤل أو شك في أن الموقف السابق هو الأكثر إنتاجا. كما يبدو كذلك أن شعور الفرد بشخصيته كانسان يولد لديه المتعة والسرور.

ملخص:

١- أن للرئيس مساعدين لأنه مسئول عن انجاز عمل أكبر مما يستطيع أن يؤديه بنفسه. وعلى ذلك فان وظيفته تتضمن تلقي المساعدة من مرءوسيه. أن وظيفته في الأفراد وليس الإنتاج. وللقيام بعمله جيداً، لابد له من خلق ظروف يستطيع بوساطتها أن يدفع مساعديه إلى مساعدته.

٢- من بين المشاكل الملحوظة في علاقة المرءوس بالرئيس، مشكلة اعتماد المرءوس على الرئيس. وكذلك الحاجة إلى تلافي مشكلة هذا التواكل بخلق ظروف تهيئ الاستقلال الايجابي الذي يوفر التعاون الإنشائي من جانب المرءوسين.

٣- ولتحقيق ذلك، هناك ثلاثة مقترحات (من بين أخرى كثيرة) تساعد المرءوس على الشعور بالراحة إزاء تواكله. المعرفة (بأنواعها المختلفة)، جو القبول والارتياح، والنظام الثابت.

وثلاثة مقترحات أخرى تشجع تنمية الروح الاستقلالية الايجابية. التشجيع على تنمية وتطوير إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية، ثم المشاركة، وكذلك حق التظلم.

٤- وأخيراً، أقترح أن من أهم الفرص التي تسمح للرئيس بأداء عمله

جيداً هو مدى تمكنه من تطوير إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية في العمل، حتى يستطيع المرءوس أن يشعر بشخصيته في العمل كفرد وليس مجرد آلة تعمل انتظاراً لأجرة.

الفصل الرابع

الاتصال

إن من أكبر مسئوليات الرئيس العمل على إيجاد نظام للتفاهم والتخاطب، وكذلك تطبيقه واستغلاله. فاتصالات الرئيس بمرءوسيه هي الوسيلة التي يمكن بها توجيه جهودهم، كما يمكنه تفسير وتوضيح أهداف المؤسسة منه، ويوضح له التسهيلات الموجودة أو مدى نجاحه في عمله، وما إلى ذلك. معنى ذلك أن اتصالات الرئيس بمرءوسيه في الأساس الذي يستطيع المرءوس بوساطته أن يكون صورة ثابتة لمحيط عمله. كما أنها الوسيلة التي تمكن المشرف من تنظيم المكافآت والعقوبات والاستفادة من نظرية الأثر، ومن أن يساعد المرءوس على التعرف على ظروف كل موقف وحدوده، وعلى أنواع السلوك المقبولة، وعلى تلك التي لا تكون مقبولة. أي أن عدم وجود وسيلة قوية وواضحة للتخاطب والتفاهم بين الرئيس والمرءوس لن يمكن المرءوس من إدراك ظروف كل موقف أو الاتجاهات التي يجب أن يسير فيها أو درجة إجادته لعمله وما شابه ذلك، مما يعني أنه بدون سياسة سليمة للتفاهم يصبح المرءوس في موقف صعب إلا يبعث على الاطمئنان.

ومن الناحية الأخرى، نجد أن التفاهم بين المرءوس والرئيس هو من الضرورات القصوى للرئيس الناجح. فعلى أساس هذه الاتصالات يعرف الرئيس مرءوسه. وعلى أساسها يستطيع أن يكتشف أخطاء مرءوسيه في فهم أهداف الجماعة، وفي الدور الذي يقومون به في العمل وما هو متوقع منهم ودرجة

نجاحهم وما شابه ذلك، هذه الاتصالات الصاعدة توفر الدلائل الأولية التي تنبئ عن التوتر والصعوبات المختلفة التي تعانيها الجماعة؛ اذ أنها تعكس الشعور بالعداء وعدم الأمن والطمأنينة. بالإضافة إلى ذلك، بل ربما كان أكثر أهمية، أنه عن طريق هذه الاتصالات يستطيع المشرف أن يعرف الدور الذي يلعبه هو نفسه ويدرك الكيفية التي يراه بها بها مرءوسوه، ويستطيع تبعا لذلك أن يغير من سلوكه. ومن ثم يتضح أن إضفاء الأهمية الكبرى على الاتصال والتفاهم بين الرؤساء والمرءوسين هو إحدى الصفات الأساسية للمشرف الناجح. كما أن الاستفادة من هذه الاتصالات من وإلى المشرف يمكن أن تكون من أهم دعائمه.

* * *

الاتصال المزدوج

أن وصف مشكلة الاتصال والتفاهم يبدو إلى حد كبير مماثلاً ومؤكداً لما يسمى بنظرية الاتصال أو التفاهم المزدوج. وهي إحدى النظريات العصرية التي تعتنقها إدارات المستخدمين، وإنها حقيقة كذلك إلى حد كبير. إلا أن مشكلة الاتصال والتفاهم ليست بهذه البساطة، فهي ليست مجرد إتاحة الفرصة للشخص أ ليقول شيئاً للشخص ب، أو للشخص ب أن يقول رداً على أن فكل منهما لا يهمه أن يسمع الأخر ما يقوله فقط، بل أن يتقبله ويتفهمه على ضوء إدراكه للعالم المحيط به، ثم يقوم بما يلزم من تصرف إزاءه، وذلك بدلاً من عدم تفهمه الذي يسبب رفضه أو إهماله، وإذا ما تعمقنا في بحث المشكلة، نجد أن مبادئ كثيرة سبق ذكرها في الفصل الثاني تلعب دوراً هاماً في الاتصال والتفاهم.

من أسهل الأخطاء التي تحدث أثناء ممارسة الاتصال، هو الشعور بأنه ما دمنا قد سمعنا أنفسنا نقول شيئاً، فان الشخص الآخر قد سمعه بالضرورة هو أيضاً. بل أكثر من ذلك، انه قد سمع نفس الشيء الذي سمعنا أنفسنا نقوله. والخطوات التي تمر بها المحادثة غالباً ما تكون على النحو التالي تقريباً: يفكر أ فجأة في شي: ويقول: "لابد أن أخبر ب بكذا وكذا"، فيذهب مباشرة إليه ويقول له "كذا وكذا". عند هذه النقطة يكون أعلى أتم الاستعداد للخوض في الحديث. فهو قد ترجم فكرته في كلمات نطق بها خارج نفسه وسمعها، وعندئذ غالباً ما يعتقد أنها حققت الخطوة التالية أي أنها صدرت عن أووصلت إلى ب. ويكون أ تبعاً لذلك واثقاً من نجاح تفاهمه مع ب. على أنه قد يزيد من حديثه فيسال ب: "هل أنت فاهم؟" أو: "هل هذا واضح؟". ومع ذلك فان هذه الأسئلة في الواقع لا تسمح للشخص ب من الإجابة بغير كلمة "نعم" إذ أن أي شيء يقوله غير ذلك ربما فسر على أنه نقص في ذكائه، ومن ثم لا تكون الإجابة ذات صلة بموضوع التفاهم أو الحديث. وكيفما كان فانه حتى ولو كان ب ذا شخصية قوية وكلمة "نعم" هذه تعني فعلاً "نعم فهمت ما قلته"، فإنه ما زال يعني فقط "أنا فهمت ما سمعته منك" وليس "أنا فهمت ما سمعت نفسك تقوله". ولكي يكون للاتصال قيمة وجدوى، فانه يتحتم على أ الحصول على معلومات أكثر من هذه، وعليه أن يتعرف على ما سمعه ب من نفسه.

قد يبدو من أول وهلة أن هذا يجعل مشكلة الاتصال قريبة من الاستحالة. فمن ناحية، نحن على استعداد للاعتقاد بأنه لن ينشأ عدم فهم جسيم إذا ما اعتقد أ بأن ب سمع فعلاً نفس ما قاله. ومن ناحية أخرى، قد

يبدو من الصعب جداً حتى على أ أن يعرف ما سمعه ب إذا لم يثق في إجابة ب عندما يسأله: "هل فهمت ذلك؟"إن هذا يثبت أن التفاهم والتخاطب هما مهمة شاقة صعبة. غير أننا قد نكون قد تغلبنا على ذلك نتيجة لوجود تساهل كبير في درجة الفهم التي يطلبها بعضنا من البعض الآخر، إذ أن درجة الدقة المطلوبة في معظم اتصالاتنا ضئيلة جداً. وبالرغم من ذلك فإنه ما زال من الممكن للشخص أ أن يتعرف على مزيد من المعلومات عما سمعه ب. فمع أنه لا يمكن أن يتأكد من تجاوب ب عندما يسأله مباشرة، فهناك وسائل أخرى إذا لم يمض أ في طريقه بعد ذكر ما قاله للشخص ب، ولم يسأله أية أسئلة، وإنما انتظر فقط لحظة سكون متوقع، فانه بذلك يخلق موقفاً ربما يحمل ب على أن يخبره بما سمعه. فعندما يشعر ب بأن الموضوع ما زال مفتوحاً وأن تجاوباً ما مطلوب منه، فمن المحتمل أنه أما أن يتأكد من تفهمه للحديث بالاستفهام عنه ومن ثم يكشف عن درجة إدراكه له، أو يعيد ذكر ما سمعه. ومن ثم لا يعرف أفقط ما قاله بنفسه ولكن ما سمعه ب أيضاً.

الاتصال ونظام البيئة

إذا رجعنا لحظة إلى الفصل الثاني حيث تحدثنا عن نظام البيئة، نرى أن هذه المشكلة – أي أن ب قد يسمع أ يقول شيئاً يختلف عما قاله أ بنفسه – هي مشكلة خطيرة. إذ أن لكل شخص مشكلة إدراك وتفهم العالم المحيط به بحيث يكون متجانساً وذا مغزى ومعنى، وذلك بوساطة البيئة الخارجية التي لا تعني شيئاً في حد ذاتها. إننا نواجه هذه المشكلة نفسها عند التخاطب والتفاهم. فعندما يتكلم أ مع ب، فانه لن يقول له أبداً كل شيء، بل انه سيعتمد على ب في ملء الثغرات ليربط بين البيانات وبين الظواهر المتعارف

عليها. ثم ينظم كل ما يحصل عليه بطريقة معقولة. وفي عمله كذلك، غالباً ما ينظم ب المعلومات بطريقة تجعل الكلمات لا تعني له ما تعنيه للشخص أ. والتفكير البسيط سيذكرنا حتماً بلحظات تكلم فيها كل منا بثقة عن شيء، ووجد أن مستمعا قد فسر كلمة أساسية بطريقة مختلفة وحرف الموضوع تماماً، وقد يوضح مثال الموضوع بدرجة أكبر.

سنرى مباشرة فيما يلي مستطيلاً مكوناً من ٩ نقط.

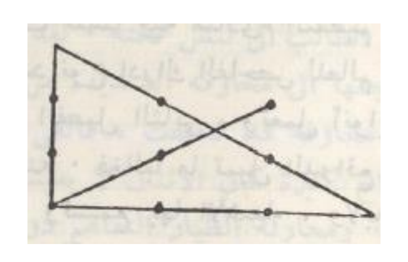
. . .

. . .

. . .

المطلوب رسم أربعة خطوط مستقيمة تربط بين النقط التسع. حاول حل المشكلة بنفسك. انقل النقط على ورقة أخرى وحاول حلها. ليس من المسموح لك رفع القلم عن الورقة. وفي كل مرة تغير اتجاه الخط يعتبر خطاً آخر. لن يسمح لك بطي الورقة.

تبدو دائماً صعوبة عمل ذلك. آن خمسة خطوط تهيئ الحل بسهولة، ولكن الاقتصار على أربعة خطوط يجعل التوصل إلى الحل صعباً جداً. والواقع أن ذلك ليس صعباً بالمرة، فإذا نظرت إلى الشكل الموضح أسفل، سترى كيف يمكن ذلك، وقد يبدو مضحكاً، ولكنها أربعة خطوط فقط وقد مرت بجميع النقط.



إن معظمنا سيحاول غالباً حل المشكلة داخل مستطيل النقط. وقد يقول كثير من الناس: "ولكنك ذكرت لي البقاء داخل المستطيل". الحقيقة أنه لم يذكر في التعليمات أن الخطوط لابد أن تكون داخل المستطيل، إذ الواقع أنه ليس هناك مستطيل، وعليه فالنقط مثال للموقف الذي أوجدت فيه البيئة مؤثراً غير واضح جعل المستمع ينظمه داخل مستطيل، فبدلاً من رؤية تسع نقط بغير ارتباط، رأيناها فعلاً مرتبطة معاً في شكل مستطيل منتظم، وهذا التنظيم الذي وضعناه، قادنا إلى تفسير التعليمات بطريقة خاصة. وليس من المهم أن يكون الشارح قد سمع نفسه بوضوح ويعرف أنه لم يطلب البقاء داخل المستطيل، ولكن لجعل البيئة ذات معنى، يضيف الشخص الذي يقوم داخل تعليماته هو، ومن ثم للتأكد من الاتصال، لابد للشارح من الحصول على بعض التجاوب من السامع يفسر إدراكه لهذا الجزء بالذات على هدى من تفهمه لبيئته. ويحدث ما يشبه هذا في محيط العمل، عندما يتلقى المرءوس جزءاً من المعلومات اعتقاداً من الرئيس أن الباقي غير هام، وعندما يواجه المرءوس بضرورة إدراكه معني أجزاء كثيرة من البيئة، فانه سينظمها بأحسن طريقة ممكنة، لكنها غالباً ما تكون مخالفة للكيفية المقصودة.

الاتصال والدوافع

هذا مثال لموقف تنشأ فيه مبادئ التنظيم عن عوامل في نطاق البيئة

الخارجية تحدد نوع إدراك الفاحص للعالم المحيط به، بالكيفية التي أشير إليها في الفصل الثاني، وتعمل أنواع أخرى من المؤثرات على تحديد نظم معينة. فغالباً ما تميل الدوافع والانفعالات إلى تغيير الطريقة التي تنظر وتسمع بها الأشياء، ولا بد أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند وضع خطة اتصالاتنا. إن التنظيمات الصناعية تأخذ شكلا هرمياً. وما يقوله الرئيس له معني لأن المشرف نفسه هو الذي قاله، فكلماته ليست مجرد كلمات، فهي كلمات الرئيس. فإذا قال مثلاً: "إن الأشياء لا تسير على ما يرام"، فقد يشير إلى شعوره الشخصي بقصور الإدارة. وقد يسمع المرءوس، الذي لا يشعر بالطمأنينة أو الاستقرار، الرئيس يشير إلى أنه أي المرءوس يتدهور في عمله، وإذا قال الرئيس: "إن العمل سيتسع هنا قريباً"، قد يكون مشيراً بذلك إلى خطط الأماكن جديدة أو معدات جديدة. وبسبب علمه بمضمون أفكاره، فانه يرى بوضوح ما يشير إليه إلا أن المرءوس الطموح قد يفهم من ذلك وعداً بفرص ممكنة تبشر بالتقدم والترقي، وإذا لم تكن سريعة الظهور، فانه سيصاب باستياء نظراً لتمسكه بهذا الوعد الصريح.

وإن انفعالات المستمع ودوافعه في كل تلك الحالات، وكذلك نوع الحاجة التي يرجع إليها الكلام، هي التي تحدد معناه ومغزاه. ولتجنب الوقوع في أخطاء فاحشة ناتجة عن سوء الفهم، فإنه من الضروري على الشخص أ أن يتأكد لا مما قاله فحسب، ولكن مما سمعه ب.

وليست أخطاء عدم الفهم هذه غير شائعة خارج ميدان الصناعة؛ ففي خلال الحرب العالمية الثانية كان طالب مدفعية مضادة للطائرات يتدرب على التحليق فوق خليج المكسيك، وبينما كان الطيار المدرب يتمتع بالرحلة

وبجمال المنظر، أشار من جانب الطائرة، بلهجة كلها صداقة ليلفت انتباه الطالب إلى لنش تحته. لقد كانت اللفتة واضحة للطالب، ولكنه أرجعها إلى مخاوفه الشديدة من التحليق في الجو، وفسرها بأن أسوأ مخاوفه قد تحققت، فألقى بنفسه بالباراشوت من الجنب. من نواح كثيرة كان الاثنان لا يعيشان أو يتصرفان على أساس عالم واحد. ومحاولة الطيار التفاهم دون ملائمة اصطلاحاته البيئة المستمع تعتبر خطأ شائعاً جداً في أساليب التخاطب والتفاهم.

غالباً ما يصبح معنى حقيقة ما معني خاصاً جدا لأسباب مختلفة الشخص أو لمجموعة من الأفراد، وإشارة له ستظهر استجاباتهم المختلفة تماماً عن غيرهم. ومن الضروري جداً في مثل تلك الحالات إدراك هذه الحقيقة وتكييف أسس التخاطب لتلاءم نظام المستمع وإدراكه.

حددت شركة قبل الحرب أجراً معيناً لوظيفة بالذات، ولما أصبح من المحال المعيشة على هذا الأجر، رفعوا الأجر دون تغيير العقد. واستمر هذا الأجر المرتفع أثناء الحرب عندما كان هناك نقص في الأيدي العاملة، وكان هناك إنتاج كاف. وعليه فعند نهاية الحرب لم يكن أي شاغل للوظيفة يتقاضى المرتب القديم المتعاقد عليه. وعندما أصبح عدد العمال كثيراً، رجع المدير إلى المرتب القديم، فعارضت المجموعة قائلة بأن الأجر قد تغير عملياً، ودافع المدير بأن العقد كما هو وأن الأجر لم يتغير. فلو حرص المدير على التعرف على إدراك مرءوسيه للعالم المحيط بهم، لتعرف على أنجع وأجدى وسيلة للتخاطب والتفاهم معهم، ولكان قد تجنب التصدع الجسيم في علاقته معهم، ولتلافي التحكيم الذي كلفه ثمناً ضخماً، وكان هو الخاسر فيه في النهاية.

هذه ليست أمثلة لحالات تعمد قصد فيها الشخص إساءة تفسير المعلومات تبعا لدوافعه. فتحت تأثير دافع قوي، قد تحرف حقائق بحيث تبدو فعلاً مختلفة للشخص. فعندما يستيقظ شخص ليلاً ليستوضح صوتاً غريباً ويذهب إلى حجرة الجلوس المظلمة، فإن المعطف الملقى على المقعد يكون منظره مخيفاً لأول وهلة وإلى حين، ويكون التجاوب بالنسبة له على هذا الأساس، ويستوي في ذلك أن شخصاً آخر يعرف أنه ليس إلا مجرد معطف، أو أن الناظر نفسه قد يعلم ذلك فيما بعد. الشيء الوحيد الحقيقي عنده في لحظة سوء الفهم، وتحت تأثير انفعاله، هو شعوره الذي أوحى بأنه شيء مخيف وليس معطفاً ملقى. قد لا تتفق البيئة السيكولوجية كلية مع ما نعرف أنه موجود فعلاً بشكل مسار. ولكن ما هو موجود سيكولوجيا – نتيجة لما توحي به مخاوفنا وآمالنا وغير ذلك من المسببات – هو الشيء الذي يحدد سلوكنا.

حماية العوامل النفسية للنظم

مازالت للكائنات البشرية خاصية أخرى، ناشئة عن مشكلة تنظيم وإدراك الفرد لبيئته، وهي تعمل على إعاقة وتشويه التخاطب والتفاهم، إذا ما توصلنا إلى تنظيم مرض جزء من العالم المحيط بنا، فإننا نميل إلى الاحتفاظ به حتى إذا واجهتنا معلومات تتعارض مع ذلك. فمواجهة موقف غامض يشيع فينا القلق والاضطراب بشكل خطير وخصوصاً عندما يكون الموقف ذا أهمية كبيرة بالنسبة لنا. مثال ذلك عندما يجب أن نقرر أي طرق العمل ستقودنا إلى النجاح أو أي فلسفة في الحياة أو وجهة نظر سياسية أحسن، فعندئذ يكون الضغط متزايداً، يلي ذلك عمل بعض التعديلات في مختلف الحقائق، ثم

تنظيمها على أساس يوجه سلوكنا، فإذا ما استقر هذا النظام فإننا تميل إلى الاحتفاظ به وحمايته بدلاً من إضافة حقائق أخرى تؤدى إلى تغييره، إذ أن التغيير يتضمن التخلي عن الاطمئنان المصاحب لاستقرار النظام الموجود.

هناك طرق كثيرة شائعة لهذا النوع من حماية النظم الموجودة. يأتي في مقدمتها ميلنا إلى اختيار مصادر المعلومات، هذه التي ستوفر حقائق تتفق مع نظامنا الحالي. ثم تجنب مصادر المعلومات التي لا تتلاءم بسهولة مع أنظمتنا، بعد ذلك إذا ووجهنا بمعلومات متناقضة فإن من الخصائص العملية للعقل البشري أن يحرف المعلومات ويرفضها أو يهملها أو يفندها ويعيد تفسيرها، ثم كملاذ أخير ينزعها تدريجياً وينساها.

كل هذه الوسائل تعمل على حماية وصيانة الاتجاهات الحالية المنظمة وصور العالم، ولابد أن تؤخذ في الاعتبار إذا ما أراد الشخص أن يدخل أي تغييرات على هذه الاتجاهات والنظم، ولها أهمية كبيرة في محيط التخاطب والتفاهم وتستدعي دراستها بتفصيل أكبر.

أن إحدى الصعوبات الكبرى في إتمام التخاطب والتفاهم الذي يغير أفكارنا، ترجع إلى حقيقة ميلنا لاختيار مصادر المعلومات التي تزودنا بالبيانات التي توافق عليها مقدماً. وليس هذا الاختيار مقصودا بالمرة، أو أن سببه تعصب، أو تجنب وجهة النظر الأخرى تجاه الموضوع، ولكن السبب هو أن المعلومات من هذه المصادر تبدو معقولة لنا ونفهمها بسهولة، ثم إنها مصوغة في العبارات التي تتقبلها ونعيها. كل هذه الأشياء مجتمعة تهيئ لنا اختيار المصدر وتحمينا من تغيير أفكارنا، وهذه الظاهرة شائعة جداً في

الصناعة. فعندما تجتمع مجموعة ما لدراسة أنواع المشاكل المثارة في هذا الكتاب، فإننا نجد أن رجال المستخدمين يذهبون إلى اجتماعات المستخدمين، ووكلاء المديرين إلى اجتماعات وكلاء المديرين، ورؤساء العمال إلى اجتماعات رؤساء العمال، فكل يجد نفسه في المجموعات التي لدي باقي أفرادها نفس أنواع التنظيم العامة للعالم المحيط به. وأثناء الاجتماع يقول رجال شئون التوظف كل للآخر أنواعاً من مسائل شئون الموظفين، فهم يسمعون وجهات نظرهم الخاصة يعبر عنها بكلمات مختلفة، وينطلقون في تدعيم معتقداتهم الأصيلة.

وليس المقصود من هذا المثال التهوين من قيمة رجال شئون التوظف أو وكلاء المديرين أو الملاحظين بالذات، بل هو إيضاح لظاهرة نتميز بها جميعاً، ومن ثم فالميل إلى اختيار مصادر المعلومات التي تمدنا بحقائق تتفق مع نظمنا الموجودة فعلاً هو من اكبر عقبات التخاطب والتفاهم الذي يستهدف تغيير تفكير الشخص.

عرضت وزارة التجارة فيلما أثناء الحرب للحث على شراء سندات الحرب، فكانت هذه واحدة من سلسلة إجراءات أخرى موجهة لتغيير سلوك الناس في هذا المضمار، ولزيادة الإقبال على شراء السندات. وقد أجرى اختبار لتحديد تأثيرها في تغيير أفكار وتصرفات الأفراد؛ اختيرت مجموعة معينة للدراسة، كما اختيرت عينة من المستمعين لمقابلتهم شخصياً ولمعرفة من شاهد الفيلم ونوع الأثر الذي تركه العرض السينمائي. وزعت تذاكر دعوة الفيلم مجاناً على النوادي الرياضية، النوادي النسائية، النوادي الدينية، مكاتب الصحف وما شابه ذلك، بحيث كانت تقريباً في متناول كل من يريد الذهاب.

وعندما أجريت المقابلات وجد أن الأفراد الذين ذهبوا لمشاهدة الفيلم هم هؤلاء الذين تطوعوا بدمهم فعلا في بنوك الدم وأنهم قد اشتروا سندات بالفعل. فالفيلم قد جذب الناس الذين كانوا قد اقتنعوا بالفكرة فعلاً، هؤلاء هم الذين بدت لهم أهمية مشاركتهم في أنواع النشاط المتصلة بالمجهود الحربي، ومن ثم جذبتهم فكرة الفيلم واختاروا الذهاب لمشاهدته حرصاً منهم على فكرة تحقيق المشاركة.

أما هؤلاء الذين لم يشاركوا في مثل هذا النوع من النشاط فلم يهتموا بالفيلم ولم يذهبوا لمشاهدته. وهذا لسوء الحظ هو مصير كثير من محاولاتنا لتغيير أفكار الناس. فالناس الذين يتفقون في الفكرة فعلاً هم الوحيدون الذين يتأثرون بها.

ويجابه معظمنا في حالات كثيرة حقائق مخالفة لفكرتنا الحالية عن الموقف، والاختيار البسيط للوسيلة التي تنقل الحقائق الملائمة لرغبتنا ليست كافية. فنحن لا نستطيع النجاح في تجنب مواجهة المعلومات المتناقضة، وعندئذ فانه لحماية النظم الموجودة وتجنب عدم الاطمئنان الناتج عن الغموض، نجد أن هناك مجموعة من العوامل السيكولوجية تعمل على نبذ وتشويه المعلومات بغية الإبقاء على النظام الثابت.

ومن الوسائل التي غالباً ما نسلكها هي ببساطة إهمال الحقائق المتناقضة، فكثيراً ما يتبع معظمنا ذلك وخاصة بالنسبة للمشكلات المعقدة والوثيقة الصلة بقيمنا الشخصية. حقيقة هناك قدر كبير من الرفض والإهمال ينصب على المعلومات المتعلقة بتقديرنا لشخصيات عائلاتنا وأصدقائنا، وربما

بدرجة أكبر بالنسبة لشخصياتنا، فنحن نعتقد أننا نتمتع بصفات شخصية معينة. وبالرغم من ذلك، فقد تسلك سلوكاً مخالفاً في ظرف ما، لأن هذه الصفحات تمحي تلقائياً من الصورة لعدم ملاءمتها، وكذلك في الحالات المعقدة نجد أن من الممكن تجاهل مختلف المعلومات التي تختلف مع إدراكنا للموقف.

ومثال آخر هو حملات سندات الحرب. أجرى بحث في بداية الحرب لمعرفة سبب شراء الناس لسندات الحرب، قال معظمهم (٦٥% في ابريل سنة ١٩٤٣): انه لتمويل الحرب، وقال ١٤% في نفس ذلك الوقت بأنه لمنع التضخم المالي. ثم شنت حملة إعلانية ضخمة في السنوات القليلة التالية كان موضوعها علاج التضخم المالي، وفي يونيو سنة ١٩٤٥ اقتنع ٦٨% بوجوب شراء السندات التمويل ميزانية الحرب في حين اعتقد ١٤% بوجوب شرائها لمنع التضخم. والواقع أن هذا الاقتراح لم يشجع إطلاقاً فكرة إمكان تغيير تفكير الناس، حتى بعد القيام بحملة إعلانية عامة شملت الشعب كله. وبعد حوالي سنتين من هذا النوع من الإعلان المتعلق بأثر التضخم الذي نجم عن ندرة السلع الاستهلاكية وزيادة القوى الشرائية، قرر ٥٤% من الناس أن مشتريات السندات لم يكن لها تأثير على الأسعار، أو قالوا أنهم لم يستطيعوا أن يروا أي علاقة بين الاثنين. على أن الاقتراح المثبط للعزم، هو أن المعلومات الخاصة بآثار التضخم قد وصلت إلى هؤلاء الذين أدركوها (وتحققوا منها) من قبل، وأن المعلومات المتعلقة بمساندة الحرب وصلت إلى أولئك الذين كانوا يقومون بذلك فعلاً من قبل، وعلى ذلك فلم يكن هناك أي دليل على أي تغيير في الرأي.

وفي حالات الاتصالات المباشرة التي تتم وجها لوجه، فإننا ووجهنا بحالات لم يتأثر الناس فيها إطلاقاً بالحقائق التي سردت عليهم، والواقع أنه في كثير من المناقشات، غالباً ما يشعر المرء أن مستمعه غير مضغ إليه، إذ أنه يظل صامتاً بأدب حتى يأتي دوره في الكلام، على حين أنه في نفس الوقت يرتب حججه. وغالباً ما يكون رده غير متعلق البتة بكلام محدثه، وغالبا ما يبدو أنه قد تجاهل النقاط التي ذكرت كلية. ومن الواضح أن مثل هذا الرفض يعتبر مشكلة حقيقية في الاتصال ولا بد من معرفتها إذا كانت موجودة.

على أنه ليس من الممكن دائماً رفض المعلومات كلية، وفي مثل تلك الحالات يتجه الميل إلى تحريفها بحيث يلاءم النظام الموجود فعلاً. أن حادثة ما ليست كاملة في حد ذاتها، إذ أن لها معنى جزئياً مستمداً من الظروف الملابسة لها. وتبعاً لذلك، فإننا نجد في حالات كثيرة أن المستمع يغير ويشكل بعض المعلومات التي قصدها المتكلم بطريقة معينة وذلك لكي تتفق ومضموناً آخر، وعلى ذلك، فعندما تسمعه في المضمون الجديد، لن يكون هناك أي داع لتغييره حيث أن الحقائق البسيطة المتعلقة بمضمون العلاقة هي التي ستتولى ذلك، مما يعني انعدام أي محاولة مقصودة التحريف المعنى المقصود. كل ما حدث هو محاولة تغيير المعنى نتيجة لتفهم الحديث على أساس مضمون معين.

ويتضح هذا النوع من التحريف في سلسلة تجارب عملت التعرف طريقة تكون فكرة الناس عن شخصية ما. فإذا طلبنا من بعض الناس أن يصفوا تصرفات شخص يتصف "بالمساعدة والسرعة والمهارة، بعكس شخص آخر يتصف بالمساعدة والسرعة والارتباك (اللخمة)"، فإن كلمة "السرعة"

الموجودة في كلا الوصفين تعني أشياء مختلفة تماماً؛ ففي الحالة الأولى هي سرعة الشخص الماهر الواثق والذي تكون مساعدته ناجحة ومرغوبة. أما في الحالة الثانية فإنها سرعة من نوعٍ معيب من التهور حيث تكون المساعدة مسئولية ونقيصة بدلاً من أن تكون ميزة وذخراً، وعليه فمعنى اللفظ يعتمد إلى درجة كبيرة على الظروف الملابسة له. وكذلك إذا قيل لنا: أن شخصا ما "هادئ ومجتهد وكفء وقوي وذكي ومؤثر"، فإن الصورة التي نتخيلها تختلف تماماً عن شخص آخر وصف بأنه سريع التهيج ومجتهد وكفء وقوي وذكي ومؤثر. فالاختلاف في التكوين الأساسي للفكرة المنظمة عن الشخصية، ينشأ عن اختلاف لفظي عادي وسريع التهيج اللذين يغيران معاني جميع الصفات المذكورة عن كلتا الشخصيتين.

وفي تجربة أخرى، طلب من مجموعتين من الناس وصف شخصية رجل ما على أساس صورته ووصف مختصر لعمله، وكانت المجموعة الأولى مكونة من أعضاء مجلس اتحاد عمالي، أما المجموعة الثانية فقد شكلت من موظفين بعضهم مختص بالعلاقات الصناعية والبعض الآخر مختص بشئون المستخدمين. عرض على كل من المجموعتين نفس الصورة ووصف واحد لشخصية الرجل، إلا أن ممثلي الإدارة قرروا أنه موظف في الاتحاد في حين قرر ممثلو الاتحاد أنه عضو في الإدارة. لقد فسروا وصف الرجل المعطي لهم ليلاءم الفكرة الموجودة لديهم حالياً عن رجال الاتحاد أو الإدارة، على أن الشخصيات الموصوفة كانت مختلفة تماماً، وذلك بسبب أنها كانت تتفق مع النظم الموجودة لدى هؤلاء الناس. فبالرغم من أنه كان لدى كل مجموعة نفس "الحقائق" عن الرجل موضوع التجربة، إلا أنهم اختاروا منها وعدلوا

فيها، ونتج عن هذا وصفان الشخصيتين مختلفتين. ومن الممكن جدا إذا اجتمع أعضاء المجموعتين للمناقشة أنهم قد يتكلمون عن شخص أو مسألة ما بطريقة قد يستعملون فيها نفس الكلمات تقريباً ولكن لا يقصدون حقيقة نفس الشيء.

وكملاذ أخير، غالباً ما يحدث التغيير في ذاكرتنا، تستبقى واقعة ما في الذاكرة كجزء مما تكونه عن نظام إدراكنا فإذا لم نتفق مع هذا النظام، فإننا نميل إلى تحريفها لتلاءم الصفة الأساسية المكونة لهذا النظام. ومن ثم فالتغييرات التي تعلمها جيدا والتي تحدث في الإشاعة كما تسمع ثم تذكر ثم يعاد إخبارها، لهي نوع من هذا التغيير.

أن حقيقة هذه الأساليب السيكولوجية التي تقودنا إلى اختيار وتحريف الحقائق تضفي أهمية كبرى على الأسس الفنية للتفاهم والتخاطب، فإذا حاولنا التفاهم بغية تغيير طريقة تفكير شخص ما وتصرفاته، وجب أن نأخذ في اعتبارنا أنه سيميل إلى تحريف ما يسمعه على أساس من انفعالاته. أنه قد يتغاضى عن التفاهم أو يحرفه في حدود اتجاهاته ونظمه الموجودة فعلاً. وقد أكدت هذه الحقيقة أكثر من ذي قبل أهمية الحاجة إلى تهذيب تفاهمنا، ليس على أساس مضمون ما سنقوله، ولكن على أساس ميول ودوافع الشخص المقصود. كما أنها أيضاً توضح أهمية السكوت خلال الحديث لمعرفة ما يوحي بما سمعه الشخص الآخر، بدلاً من التخمين بأنه سمع نفس الشيء الذي سمعنا أنفسنا نقوله، فضلاً عن أنها ستقودنا إلى مضاعفة الحرص عند تحديد درجة ونوع التحريف منذ أن يصدر الكلام من المتكلم حيث يسمعه، ثم يصل إلى داخل المستمع الذي يفسره ويتفهمه ثم يدرك إمكانية التحريف.

رفض وسائل الاتصال

ما زال هناك عامل سيكولوجي آخر يعمل على عرقلة التفاهم. وهو يرجع إلى أن الناس يميلون، بغية تبسيط وصول المعلومات إليهم عن طريق بيئتهم، إلى تقويم وسيلة توصيل هذه المعلومات، ثم يتقبلون هذه الوسيلة أو يرفضونها، وكل ما يتصل بها. وذلك بدلاً من تقرير أحكام معينة بالنسبة لبنود منفصلة، وذلك رغبة في علاج مشكلة الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق البيئة.

وعلى ذلك يلقى معظمنا مثلا النشرات الإعلانية جانباً من غير أن يلقي عليها أكثر من نظرة عابرة. أن لدينا فكرة عامة منظمة عن مصادر التفاهم والتخاطب. ونتصرف طبقاً لنظرية أن احتمال الحصول على معلومات هامة من هذه النشرات ضئيل بسبب أننا ننظر إليها على أنها إحدى الوسائل التي تحمل أنواعاً معينة من المعلومات لا نرغب فيها، ومن ثم فإننا نرفض مضمونها كله دون تحليل. ومن المحتمل أن تلاقي صحيفة المؤسسة نفس المصير، وتبدو في حالات كثيرة استحالة جعلها إحدى وسائل التخاطب الجيدة دون تغيير سماتها في أذهان قرائها.

لقد اتضح مدى هذا الرفض في بحث أشرفت عليه وزارة الخزانة وكان يتعلق بحملة تسويق سندات الحرب التي ذكرت آنفاً. وكجزء من الحملة وزع كتيب بالبريد عن السندات على كل منزل في بعض جهات معينة من الدولة. ثم أجريت بعد ذلك مقابلة لعينة من المستمعين في بالتيمور لتحديد تأثير الكتيب. ومع أن الكتيبات وضعت فعلاً في صناديق البريد، إلا أنه بعد

أسبوعين من ذلك استطاع ١٧% فقط من الجمهور التعرف على الكتيب و٣٨% منهم لم يستطيعوا حتى تذكر أنهم رأوه منذ أسبوعين من بين الـ ١٧% الذين تعرفوا عليه، تذكر الثلث فقط أنهم رأوا الغلاف، وتبعاً لذلك لم يتعرض لقراءة المعلومات الموجودة بالكتيب سوى ١٠%. ومن المحتمل أن تكون هذه النتيجة المحزنة هي تكرار المصير المعلومات التي تنقل بكثير من وسائل التخاطب. ويرجع ذلك إلى الشعور السلبي عموماً بالنسبة لجميع المعلومات التي تنقل بوساطة هذه الوسائل.

وكلما كان نوع الاتصال روتينياً وشائعاً، فانه يتم الحكم عليه على أساس نوع المعلومات التي يحتويها غالباً. وعليه فمن المحتمل أن تنعدم فائدته إذا ما استعمل لتوصيل أي نوع آخر من المعلومات. ولا شك أن كثيراً من أساليب التخاطب والتفاهم المتبعة في الصناعة الآن تتسم بهذه الخصائص التي تؤثر في جدواها إلى حد كبير وبالإضافة إلى الفكرة الخاطئة عن صحيفة المؤسسة، والتي تجعلها غير مناسبة لحمل رسائل معينة، فان بعض الوسائل مثل التقرير السنوي واجتماع الغذاء الأسبوعي مع هيئة المشرفين، وكذلك الخطب التي تلقى في مناسبات منح ميداليات الخدمة الممتازة وما شابه ذلك، قد ينظر إليها المستمع على أنها ترديد لكلام شائع ومعاد: "أنهم يتكلمون عادة عن كذا وكذا، ولذا فليس هناك داع للاستماع". أن طرق التخاطب الشكلية والروتينية في حاجة دائماً إلى التحليل وإعادة النظر لتقويمها ولتحديد كيفية نظرة المستمع ورأيه بالنسبة إلى وسيلة التخاطب نفسها، إذ أن أثر محتوياتها يتقرر تبعا لإدراك المستمع وتقديره لهذه الوسيلة.

كل هذه الأشياء هي بمثابة عوائق للتخاطب والتفاهم. ولابد من

مراعاتها في تخطيطه. فتحريف المعلومات تحت تأثير دوافع المستمع، والعوامل السيكولوجية التي تعمل على عدم تقبل المعلومات أو تحريفها، ثم احتمال رفض كثير من وسائل التخاطب، كل هذه أمثلة العوائق التخاطب الناشئة عن مشكلة عدم إدراك الفرد لبيئة غامضة، لا تتمشى مع قصوره للبيئة التي يمكن له أن يعيش فيها مرتاحا مطمئناً.

تظهر مشكلة أخرى تعوق التخاطب والتفاهم. فبالإضافة إلى الحقائق البسيطة الخاصة بنظام البيئة، فان النظم التي يضعها الأفراد للبيئة هي نظم تجريبية. فهي تستبقى وتعدل وتنفع أو تنبذ إلى حد ما على حسب درجة نجاحها في توجيه سلوك الفرد نحو الأهداف.

وبمعنى آخر، أن قانون الأثر الذي سبق ذكره في الفصل الثاني يعمل كمراقب دائم على النظم التجريبية التي تعمل على أساس افتراض، لكنها تتبع مبدئياً إلى أن تختبر والى أن يبدو أنها تؤدي إلى الإثابة أو إلى تجنب العقاب. فالموافقة المبدئية من ناحية المستمع على معلومات معينة قد تعكس غالباً فيما بعد عندما يظهر عدم ملاءمتها عملياً، وتصبح تبعاً لذلك مرشداً غير جيد التصرف. والنتيجة هي تزايد صعوبة توصيل أي معلومات معينة فيما بعد. وبالتالي تقل إن لم تنعدم فائدة وسيلة التخاطب هذه بالنسبة لتوصيل أي معلومات أو وسائل أخرى.

ومن الأمثلة لتلك الظاهرة، المواقف العديدة التي تعلن فيها سياسة "الباب المفتوح" حيث يدعى كل شخص لعرض مشكلاته على المدير إذا أراد وكيفما كان. فالمعروف هو أن ذلك لن يحصل، وأنه إذا ذهب أي شخص

فعلا إلى المدير، فسيكون ذلك مدعاة للاستغراب ودهشة جميع الأفراد الآخرين. أن مثل هذه السياسة سيرفضها المرءوسون مباشرة كشيء غير جدي وليس له معنى. فهم يعيشون في الواقع كما خبروه وليس كما سمعوه.

إن نفس هذا الشعور يواجه التصريحات المماثلة مثل: "نحن جميعاً أسرة كبيرة واحدة سعيدة"، عندما يكون كل شخص في الحقيقة يتصرف كما لو كان غير ذلك. أو: "نحن نرقى الأفراد هنا بدقة بناء على ما يفعلونه"، عندما يرى الشخص في الحقيقة أن الترقيات تكون على أساس كبر المركز والصداقة وما شابه ذلك في مثل تلك الأنواع من الحالات يكون التخاطب والتفاهم اللفظي غير مقبول لعدم ملاءمته للواقع أو الخبرة حيث أن استخدام هذه المعلومات في تفهم وتنظيم وتنسيق صورة للبيئة يكون مخالفا لقانون الأثر. فعندئذ سيتصرف الشخص على أساس المبادئ التي لا تؤدي إلى ثواب.

أن مغزى ذلك لمن يقوم بالتخاطب هو أنه يجب عليه أن يراعي بحرص شديد العلاقة بين حديثه وبين الحوادث المتوقعة بعد ذلك. فإن كان الحديث يستحق الاهتمام ولمضمونه قيمة كبيرة، فمن المهم أن يكون في الحياة العملية ما يدعمه ويسانده، وإلا فانه سيلقي قبولاً مبدئياً ثم يتضح أن تنفيذه سيكون عبئاً ثقيلاً، ويكون مصيره الرفض والأعمال ثم الاستياء ممن قام بهذا الحديث بسبب قيامه بالتضليل، وإذا تكرر مثل هذا، فان القائم بالاتصال نفسه، كوسيلة للتخاطب، قد يقابل بالرفض والتجاهل حيث قد شاع عنه أنه محدث غير موثوق فيه، وغالباً ما يكون الكف عن إعطاء التصريحات التي يأمل الفرد أن تكون صحيحة والتي من الممكن ألا تنفذ عملياً سياسة أحسن

من وجهة نظر التخاطب والتفاهم بدلا من التمتع بالحديث الذي سيئول إلى الرفض تحقيق محتوياتها.

إن هذه الصعوبات الجمة في ميدان التخاطب والتفاهم قد توحي باستحالة تذليلها. والواقع أن ذلك صعب جداً، ولهذا السبب نرى أن العلاقات الإنسانية قد بنيت بطريقة معينة بحيث لا تستلزم الدقة التامة في الاتصال والتخاطب إلا في استدلالات خاصة ومحدودة. وعلى العموم، فان الناس يتصرفون على أساس من الإدراك الضمني بأنه لا يوجد فردان يريان العالم المحيط بهما بطريقة واحدة، وأن الأشخاص المختلفين نادراً ما يعنون نفس الشيء عندما ينطقون نفس الكلمات. إلا أنه في التنظيمات المترابطة، توجد حالات كثيرة يكون فيها نقل المعلومات وتغيير الاتجاهات شيئاً أساسياً. ويمكن استخلاص بعض النقاط لإثبات ضرورة الاتصال من فحص الصعوبات الكبيرة نفسها.

* * *

الأسس الفنية للتبليغ

أن المعلومات التي ستبلغ يجب أن ترتب على أساس نظرة المستمع أكثر من مضمونات المعلومات نفسها. وقد سبق أن بينا أهمية هذه النقطة من قبل، ولكن يبدو لسوء الحظ أن معظمنا قد تعود تكوين عباراته على أساس مضمونها. ويكون هذا في غاية الوضوح بالنسبة له لدرجة يصعب تغيير هذا الاتجاه إلى اتجاه عكسي. وكيفما كان، أن أكبر عامل يساعد على تحقيق التخاطب والتفاهم هو "أن يتعلم الشخص أن ينسق ويرتب ما لديه من

معلومات على هدى إدراك المستمع للموقف وتفهمه له".

ومن الأمثلة التي توضح مدى الفشل في تنسيق المعلومات حسب إدراك الشخص المستمع أو القارئ، هي تلك الكتيبات التي تصف الشركة والتي توزع في مصانعها الكثيرة. ففي إحدى الحالات بالذات، طبعت الشركة كتيباً ثميناً بمختلف الألوان على ورق لامع ومصقول الغرض إمداد الموظفين الجدد بالقوانين والتوجيهات. أجريت دراسة عن ذلك وسئلت مجموعة من الموظفين الذين أمضوا في خدمة الشركة حوالي ستة أشهر أو أقل، وكانت النتيجة غير مشجعة، إذ أن أحداً منهم لم يقرأ الكتيب. فما السبب؟. أنه بالرغم من أن الكتيب مطبوع طبعاً جميلاً، إلا أنه مكتوب ليقرأه المديرون. لقد ذكر فيه أن هناك آلافاً كثيرة من الموظفين في المؤسسة، وأن الاستثمار بالنسبة للعامل الواحد كان كذا وكذا، وأن الشركة تدفع أجوراً سنوية بلغت حداً خيالياً. أن مثل هذه المعلومات شائقة وذات معني بالنسبة للأشخاص الذين كتبوا الكتيب، ولرؤسائهم المباشرين، ولأعضاء مجلس الإدارة الذين قد يتصفحونه، إلا أن معظم الموظفين الجدد كانوا فتيات في سن الشباب المبكر، فلم تكن لهذه الأرقام، وبالأخص الطريقة التي سردت بها، أي معنى أو أهمية. ومن ثم خسرت المؤسسة كل الأموال التي صرفت في طبع الكتيب.

والطريقة الأخرى التي يحتمل أن تحسن التخاطب والتفاهم مي على أساس نقل المعلومات في وحدات صغيرة. أن كمية كبيرة ومنظمة من المعلومات قد تؤثر على ما ألفه المستمع من نظم وأساليب، ومن ثم فقد يرفضها. أما الكميات الصغيرة من المعلومات التي توجه إلى المستمع تدريجياً فإنها تؤدي نفس الغرض وتوصل نفس الرسالة خلال فترة من الوقت دون

التعرض لاحتمال الرفض. أما أذا أجمعت فقد يؤدي توجيهها إليه مرة واحدة، إلى رفضها، حيث إنها ستنتج تغييراً مفاجئاً ينتج عنه هذا الرفض.

سبق أن قررنا مرارا أهمية التعرف على ما سمعه المستمع، فللتأكد مما وصل إلى المستمع. يجب على المتحدث أن يهيئ فرصة للمستمع أن يوضع استيعابه لما قيل. فان لم يتسن ذلك، سواء عن طريق ملاحظة السلوك التالي للمستمع أو بإعادة صياغة العبارات في أشكال مختلفة، فإن التخاطب والتفاهم سيظلان نوعاً من التخبط في الظلام ولن يؤتيا بنتائج مؤكدة.

ومن أنجح الطرق لتهيئة الفرصة أمام المستمع ليوضح استيعابه لما قيل، وتعتبر في نفس الوقت وسيلة فعالة في التخاطب والتفاهم، توفير فرصة المشاركة من جانب المستمع. فإذا كان الموضوع والموقف المتعلق به من نوع يسمح للمتمع بالمشاركة في المناقشة ويشجعه على سرد بعض المشكلات وحلولها بعبارته وأسلوبه هو، فان ذلك سيعني إمكان التغلب على كثير من الصعوبات. فمن ناحية سيكون هناك باستمرار دليل على وجهة نظره في الموضوع. ومن ناحية أخرى، سيشترك هو بنفسه في مناقشة الموضوع. وبذا يقل التهديد الذي يوجه إلى نظمه المألوفة والموجودة. ومن ثم فلن يكون لديه أي استعداد للرفض أو التحريف لحماية نظمه المتعلقة بإدراكه لبيئته التي تحيط به. وأخيراً فان مثل هذا النوع من النظام سيحرر المستمع من البقاء في جانب واحد حيث يسمع بطريقة سلبية لما يقال له. أما الآن فانه يشترك فيه ويكون جزءاً منه ولن يقبل المعلومات الموجهة إليه نتيجة لخوفه من التهديد المفتعل لإشباع حاجاته الذاتية أو لشعوره بالاستقلال. أن الدعوة للمشاركة هي طريقة تكلف غالياً في الوقت والمجهود مما قد يبدو من اللحظة الأولى

غير ضروري وباهظ الكلفة. وكيفما كان، فان فائدته في الحقيقة كبيرة جداً وبالتدريب عليها تصبح أكثر سهولة في تحقيقها.

تغيير الاتجاهات

هناك نقطة أخرى يجب مراعاتها قبل تركنا مشكلة التخاطب والتفاهم. إننا نميل دائما إلى التخاطب والتفاهم اللذين يستهدفان تغيير اتجاهات الآخرين، والهدف النهائي هو تغيير سلوكهم. فنحن نريد من الناس التوقف عن عمل شيء يؤدونه أو البدء في عمل شيء لا يقومون به. ولدينا الشعور بأن سلوكهم صادراً عن اتجاهاتهم، فإذا تغيرت اتجاهاتهم واختلفت فان السلوك سيتغير. ولهذا السبب نفسه نحاول التأثير على الاتجاهات. ولما كان هذا جزءاً كبيراً من ميدان التخاطب والتفاهم، فإنه من المستحسن دراسة مشكلة الاتجاهات عن قرب.

غالباً ما نقول عن شخص ما بأن "عنده" اتجاهاً، كما لو كان هذا الاتجاه شيئاً ملموساً ومنفصلاً. وهذا يشابه القول بأن لديه "عربة شيفروليه" وليست "فورد". هذه الطريقة في الكلام عنه تقودنا إلى محاولة تغيير اتجاهه "هو" بالإقناع والتعقل المستحب أو الهجوم. لا شك في أننا لم نجد التشجيع من فكرة أننا لا نميل إلى تغيير الاتجاهات غالبا بهذه الطريقة، وأن الهجوم يبدو أنه يؤدي غالباً إلى التمسك بالاتجاه الموجود "عنده". وإذا تأملنا فيما سبق أن قلناه عن مشكلة إدراك الفرد لبيئته المعقدة وتنظيمه وتفهمه لها، وجدنا أنه لا يجوز لنا النظر إلى الشخص على أساس أن لديه "اتجاهاً" بل على أساس إدراكه لبيئته وتنظيمه وتفهمه لها. ومن ثم فإن كلمة

"اتجاه" بهذا المعنى يجب ألا تستعمل كاسم، ولكن كظرف يشكل ويؤثر على فعل "يرى". فالاتجاه هو طريقة رؤية الأشياء. ومهاجمة هذا الاتجاه يعني تجاهل وتغافل لمعنى إدراك الشخص لبيئته وتنظيمه لها. وبدلاً من ذلك، يجب أن نحاول رؤية الطريقة التي يدرك بها الأشياء ويراها ثم يجب أن نعاونه على رؤية أشياء أخرى موجودة.

قد تبدو أمواج الشاطئ الصخري رطبة ومغرية في يوم حار. وليس لدينا الشعور إطلاقاً بأن هذا اتجاه فينا. وبرجوعنا إلى خبرتنا السابقة التي جعلتنا ننظر بهذه الكيفية، ستجد أن هذه الدعوة في أنفسنا هي جزء من النظرة إلى الأمواج، وإذا حاولنا مهاجمة هذه النظرة بالحجج، فمن المحتمل أن تتركنا كما نحن. وعلى ذلك، وإذا استمرت الحجج، فقد تصل إلى درجة الدفاع عنها كمسألة كرامة لأنها هوجمت. فإذا أراد شخص تغير سلوكنا (أي منعنا من الذهاب للاستحمام) فإنه يكون من المناسب له أن يدرك أنها تبدو رطبة ومغرية ويبدأ من هذه النقطة. ربما يمكن أن يشير إلى أشياء أخرى مشابهة ورطبة وتحتاج إلى مجهود أقل، كالجلوس مثلاً تحت مظلة وتناول شراب مثلج. ربما يتمكن من توجيهنا إلى رؤية أشياء أخرى قد تغير إدراكنا. وقد يستطيع بعمل هذه الأشياء تغيير الطريقة التي ننظر بها إلى الأمواج، ويمكنه على ذلك تغيير سلوكنا. وبذا يكون قد غير الصفة المميزة للاتجاه، أي غير الطريقة التي تنظر بها إلى الأشياء، فهو لم يغير الاتجاه بمعني مهاجمته أو تحريف شيء فينا.

أن الاتجاه ليس شينا مستوطناً في الشخص، انه خاصيته الطريقة رؤيته الأشياء، وهذا يجعلنا نتخذ وسائل مختلفة تماماً لتشكيله. ويكون من

المستحسن دائماً العمل بطريق غير مباشر بدلاً من مهاجمته من المقدمة. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك في أحد مواقف الصناعة يظهر في الفصل الخاص بإشباع الحاجات الذاتية. ستتذكر الملاحظ في مجموعة خط الإنتاج أنه كان يميل إلى أن ينادي مرءوسيه ويصفهم بوساطة الأرقام، وأنه شعر فيما بعد بأن هذه الطريقة كانت ضعيفة. وليس من المستغرب، أن إدارة التدريب عندما أدركت ذلك دعت إلى سلسلة من الاجتماعات نصحت فيها الملاحظين بأن يكونوا "آدميين"، وأن يتذكروا أن الشخص الآخر آدمي وله ميوله ومشاعره مثلهم.

قد يكون هذا التصرف نوعاً من الهجوم على اتجاه عند الشخص الآخر وهو شيء نريده أن يتخلص منه. غير أنه اتضح في هذه الحالة أن هذا الفشل في معاملة المرءوسين كأفراد راجع إلى الفشل في رؤيتهم كذلك. وأن العلاج الأوفق هو محاولة تغيير طريقة النظر إليهم، أما الطريقة غير المباشرة لجعل الملاحظين يجمعون بيانات شخصية عن تاريخ مرءوسيهم فقد كانت وسيلة غير مباشرة لتغيير نظرتهم إلى هؤلاء المرءوسين، وإلى تغيير اتجاهاتهم نحوهم، وفي العادة يكون إلقاء المحاضرات عن معاملة الشخص الآخر كآدمي" طريقة غير ناجحة. فمحاولة مساعدة شخص ما على "رؤية" الشخص الآخر كإنسان حقيقة، هي طريقة ناجحة تماماً، وتعتبر من نواح كثيرة نموذجاً للطريقة غير المباشرة لتغيير الاتجاه.

ومن الممكن في حالة أخرى مختلفة تماماً، الاستفادة من الطريقة غير المباشرة التحرير الاتجاه وذلك بتغيير كيفية رؤية الأشياء وإدراكها. كانت مؤسسية كبيرة للخدمات العامة مهتمة باتجاه الجمهور نحو نفقات خدماتها،

وقد أوضحت بيانات جمعت لبحث ذلك إلى أن كثيراً من الناس كانوا يعتقدون أن النفقات مرتفعة جداً. ثم أعدت هذه المؤسسة سلسلة من الإعلانات حللت فيها النفقات بطريقة مباشرة، وأوضحت كلفة توفير خدماتها، ثم ذكرت أن هذه الكلفة تعتبر رخيصة إذا ما قورنت بأشياء أخرى، وما شابه ذلك. هذا هو نموذج كامل لهجوم مباشر لاتجاه معين لدى الشخص، ومن ثم يمكن أن يكون هذا الاتجاه مادة صالحة للهجوم عليه وتغييره. وقد بنيت البحوث التي أجريت بعد نشر تلك الإعلانات أنه لم يستجد أي اتجاه أحسن بالنسبة لنظرة الناس إلى النفقات المذكورة، أو حصول أي شك بالنسبة لقدر هذه النفقات، حيث كان من البديهي أن الشركة اضطرت إلى إصدار كلام كثير لحماية نفسها. لقد عملت في نفس الوقت سلسلة أخرى من الإعلانات التي لم تتناول هذه المشكلة بصورة مباشرة، ولكن وضحت ببساطة حالة موظف جديد عين حديثاً في العمل وتدرب عليه وأصبح واحداً من مجموعة العمال. دلت البحوث التي عملت بعد ذلك على حصول زيادة عامة في الاستجابة المشجعة للشركة، وفي نفس الوقت دهشت إدارة العلاقات العامة لزيادة الاستجابة المشجعة أيضاً بالنسبة للنفقات. وبالرغم من أن ذلك الموضوع لم يذكر أو يضمن في المقال، إلا أن الإعلانات نجحت في تغيير الطريقة التي ينظر بها الناس إلى مشكلة النفقات.

ملخص

١- التخاطب أو التفاهم هامان للرئيس كجزء من عمله في توجيه مرءوسيه وخلق الموقف الذي يستطيعون فيه معاونته على انجاز العمل. وفي نفس الوقت فان أهمية التخاطب والتفاهم للمرءوس واضحة من ناحية مشكلة

تكوين نموذج لنفسه عن طبيعة الوظيفة ودوره فيها. ثم إن التخاطب أو التفاهم يساعدانه على تكوين صورة واضحة عن العالم الذي يعمل فيه.

٢- يبدو أن الصعوبة الرئيسية ناشئة عن حقيقة أن الناس يميلون إلى تنظيم المعلومات وترتيبها في معان كاملة. وفي خلال هذه المرحلة ربما تتغير المعلومات عما قصده من قام بإرسالها أو نقلها، خصوصاً وأن الآمال والمخاوف قد تعمل على تعديل أو تحريف هذه المعلومات. وهناك ميل إلى عدم تقبل أو رفض أو تحريف البيانات على أساس النظم المقصودة والموجودة فعلاً، وينتج عن ذلك عدم تقبل الاتصال بكاملها فتكون عديمة الأثر أو الجدوى. وفي النهاية، فان من المهم الاستمرار في التدرب لتطبيق ما لقانون الأثر من دور في قبول أو رفض موضوع التخاطب.

٣- في محاولة لإدراك طرق تحسين الاتصالات على أساس هذه الصعوبات وطبيعة الناس، وجدنا أهمية تنسيق المواد من وجهة نظر المستمع في الموضوع. كما أننا وجدنا أيضاً إمكانية التخاطب في وحدات صغيرة، وأهمية المناقشة التي تتيح للمتصل التأكد مما استوعبه المستمع فعلاً، وقيمة المشاركة كأسلوب فني للاتصال الفعال. إن جميع المشكلات والحلول المتعلقة بالتخاطب والتفاهم تكون جزءاً من جميع مراحل مشكلات الصناعة الأخرى، وأينما نظرنا متأملين مشكلات الكائنات البشرية في العمل – في ميدان القيادة، في التدريب أو في أي مكان – سنرى أدلة على وجود نفس هذه الصعاب ونفس الأساليب الفنية لمعالجتها. ويبدو أن التخاطب الجيد من نواح كثيرة هو مفتاح كثير من المشكلات في مجتمعنا الصناعي.

٤- لابد أن نتذكر عند استعمالنا التخاطب أو التفاهم لتغيير الاتجاهات أن الاتجاه هو طريقة ادراك الأشياء وتفهمها. فكلمة "اتجاه" ليست اسماً، بل هي ظرف يشكل فعل (يرى)**. والمحاولات غير المباشرة لتغيير طريقة إدراك الناس للأشياء هي الأكثر مناسبة في إحداث تغيير السلوك عن محاولات تغيير الاتجاه بقوة الحجة.**

الباب الخامِس

التدريب

عندما نفكر في مشكلة استخدام القوى البشرية في المؤسسات الصناعية، فغالباً ما تتجه تلقائياً إلى مشكلة التدريب. ومع أن التدريب هو أحد المهام الخاصة بالمستخدمين، إلا أنه يقوم على أسس ثابتة ومتعارف عليها، كما أنه بلغ حداً من التطور والتعقيد فاق غيره من أعمال المستخدمين. ويرجع معظم هذا التطور إلى الاعتراف بأهمية أثر تغيير سلوك الأشخاص العاملين في المؤسسة. فمثلاً في خلال الحرب طالبت لجنة القوى العاملة إحدى شركات الطيران الكبرى بوضع قائمة تشتمل على موظفي الإدارة مرتبين حسب أهميتهم. فوضع المدير العام في رأس القائمة – حيث أنه الشخص الذي لا يمكن الاستغناء عنه. ويليه مباشرة مدير التدريب، وقد يبدو هذا الوضع غير عادي ولكنه عكس حقيقة هامة للشركة تفسر بأنها تستطيع أن تجعل مجموعة كبيرة من الأشخاص على درجة كبيرة من الكفاية، وذلك لسد حاجة الشركة عن طريق التدريب والمحافظة على مرونة الإنتاج. وعلى الرغم من أن ترتيب الأهمية هذا نادر الحدوث، إلا انه مقبول. ومع ذلك، فبالرغم من أن هذه المشكلة في غاية الأهمية، وأن قدرا كبيرا من الوقت والمال والجهد قد خصص للتدريب، فان النتيجة لا تكون دائما مثمرة كما ينتظر، ولذا قد يكون من المفيد مناقشة أساليب التدريب الصناعي بشيء من التفصيل.

الرئيس يدرب القوى العاملة

أشرنا في الفصل الثالث إلى طبيعة القيادة، ورأينا الدور الذي يضطلع به الرؤساء في التدريب. ووظيفة الرئيس في الحصول على معاونة مرءوسيه، حيث انه مسئول عن أعمال لا يستطيع انجازها بنفسه. ويتوقف نجاحه على درجة تعاونهم معه، وتوجيه جهودهم نحو أهداف الإنتاج بالمؤسسة. وأثناء عملية توجيه جهودهم وتعليمهم ما يريد انجازه نجده يقوم بوظيفة المدرب. ويمكن التفرقة بين الموظف القديم والحديث أو بين الموظف الكفء وغير الكفء على أساس الطريقة التي يؤدي بها كل عمله، وإذا فهدف الرئيس تدريب الموظف على مختلف الاتجاهات والمهارات التي تضمن له الإنتاج. وفي أولى مراحل العمل غالباً ما يصعب على المرءوس التجاوب مع رئيسه دون أن يتلقي نوعاً ما من التدريب الذي يهيئ للمرءوس أن يتعلم أشياء معينة عن وظيفته وعن المصنع وعن رئيسه. ويتم هذا النوع من التدريب أثناء العمل مما يعني أن الرئيس قد أصبح مدرباً تلقائياً. ولنا أن نتساءل عما إذا كان هذا الرئيس يؤدي وظيفته هذه بطريقة واعية صحيحة أو أنه يؤديها حسبما اتفق دون وعي منه.

ولاحظنا كذلك أن الرئيس من واجبه مساعدة مرءوسه للحصول على تنظيم حديث لمكان العمل والوظيفة، كما عليه أن يشعره بأهمية الدور الذي يقوم به في العمل، حيث أن هذا سيكون له أثر كبير على اتجاهاته وروحه المعنوية وقدرته الإنتاجية، ويجب معاونته على معرفة ما هو متوقع منه ونظم المؤسسة ولوائحها وما لديه من إمكانيات وما شابه ذلك. وعليه أن يساعده لكي يلم إلماما تاماً بالتنظيم العام في البيئة التي يعمل فيها، ودوره في العمل، وأهدافه المستقبلة. ومعنى قيام الرئيس بهذه الأعباء أنه قد أصبح مدرباً.

وهناك زوايا أخرى تتضح منها وظيفة الرئيس كمدرب؛ ففي الفصل الثاني، عند دراستنا لمشكلة الاعتماد على الغير في العمل، أوضحنا أن الرئيس يتحكم في القيم المتنوعة المتصلة بالعمل، وأنه خلال ذلك يقوم بمكافأة مرءوسيه أو بمعاقبتهم وتوقيع الجزاء عليهم. وعلاوة على ذلك، عند بحث "نظرية الأثر أو النتيجة"، رأينا اتجاه المرءوسين يميل إلى تكرار السلوك الذي يؤدي إلى المكافأة، والى تجنب السلوك الذي لا يؤدي إلى ذلك. ونظراً لأن المرءوس يعتمد على الرئيس فمن وظيفة القائد أن يقوم طوال اليوم بدور المدرب. وسواء أراد أم لم يرد، فهو بتطبيقه الدائم "لنظرية الأثر" إنما يقوم بتشكيل السلوك عن طريق استخدام المكافآت والجزاءات. وتبعاً لذلك يجب عليه أن يطبق هذا القانون بعناية وبحيطة. ولا يمكن للرئيس أن يتهرب من وظيفته كمدرب رغم ميله إلى تجاهل ذلك. وإذن يجب أن يقدر مهمته شاعراً بوظيفته هذه بوضوح حتى يستطيع القيام بدوره كمدرب في تشكيل سلوك مرءوسيه نحو الأهداف المناسبة للمؤسسة بدلاً من تركه الأمور تجري على أعنتها.

وفي كثير من الحالات يحاول التهرب من هذه المسئولية ظناً منه أنه يمكن حل أي إشكال بتخصيص نصف ساعة من وقتنا أسبوعياً للتوجيه بدلاً من العمل في ظروف سيئة ومحاولة إصلاحها. والحالات العديدة لتدريب رؤساء العمال في الصناعة تقدم لنا مثلاً حياً على ذلك. فبعض المديرين عندما يكونون غير راضين عن أساليب إشراف رؤساء العمال يكلفون إدارة التدريب بتلقين رؤساء العمال أساليب التوجيه. ويقولون لهم في ذلك: "أوضحوا للعمال طبيعة السلوك المرغوب إتباعه والذي يؤدي إلى الحصول على مكافأة أثناء العمل، مع ملاحظة

أنه ليس لدينا الوقت الكافي لتمييز السلوك المرغوب فيه فعلاً والذي يؤدي إلى المكافأة، وذلك الذي لا يؤدي إلى المكافأة". ولسوء الحظ فإن طبيعة تكوين الإنسان لا تنفق وهذا الأسلوب، فبغض النظر عما نبلغهم عن السلوك المطلوب والذي يؤدي إلى المكافأة، فإن الفرد رغم ذلك سوف يكيف سلوكه حسبما يراه هو فيما إذا كان سلوكه س وف يؤدي به إلى المكافأة أو الجزاء في موقف معين. وتبعاً لذلك نجد أنه من المستحيل على الرئيس أن يقلل من أهمية وظيفة التدريب في هذا الصدد.

والأعمال التي يقوم بها الرئيس كمدرب كثيرة ومتنوعة. فالطريقة التي يحيي بها مرءوسيه غالباً ما توضح مدى ارتياحه أو استيائه. وقد لا يقصد من ذلك شيئاً غير أن المعول عليه هنا هو فهم المرءوس وتفسيراته الشخصية. فكلمة "صباح الخير" المقتضبة قد يفسرها على أنها عقوبة، سواء كان السبب ضعف مستوى أداء العمل أم تعالي الرئيس. ونجد أن الأشياء البسيطة مثل طريقة الرئيس في تقبل المقترحات، ومدى المسئولية التي يعطيها لمرءوسيه، وصياغته للجملة التي يمدحه بها أو يصحح أخطاءه، وغير ذلك من أنواع المعاملات بين الرئيس والمرءوس، تبين الطريق إلى المكافأة أو الجزاء والتي على ضوئها يتشكل سلوك المرءوس.

وليس معنى ذلك أن التدريب يظهر أثره فقط في المعاملات الاجتماعية العادية في محيط العمل، وإنما يتضح أثره أيضاً في الطريقة التي ينتقيها الرئيس للمدح أو اللوم، حيث أنها سوف تؤثر على عقلية الموظف، وعندما يسأل الرئيس العامل: "لماذا لا تهتم بتنظيف المكان حول مكنتك؟" فهل يعني بكلامه هذا النظافة حقاً، أم أنه في الحقيقة لم يتمكن من التعبير عما

يجول بخاطره من أن سلوك هذا العامل قد أفسد زملاءه. ويقتضي الأمر منه أن يوضح ألفاظه بشأن العامل قد أفسد زملاءه. ويقتضى الأمر منه أن يوضح ألفاظه بشأن وعندما يوصل العمل الموظف جديد، فما هي الموضوعات الهامة التي يجب التحدث معه فيها؟ وظاهر أن مثل هذه الأمور تظل غامضة للمرءوس إلى أن يشرحها له الرئيس. ولذا يجب اتخاذ قرار في هذا الشأن. فعندما يشرح الرئيس له أساليب الترقية أو النقل أو الفصل فهو يعني بذلك عناصر معينة في العمل، وعندما يقدم تقريره إلى كبار المديرين فانه في حمامه الحالة ينقل وجهة نظر المرءوسين عن العمل، وتبعاً لذلك فهو يقوم بدوره في عملية التدريب.

هذه هي العناصر التي تكون التدريب، بغض النظر عما يقال في قاعة التدريب، وهي العناصر التي تتضمنها وظيفة الرئيس. وطالما أن من ضرورة عمله تطبيق برنامج المكافآت والعقاب وتشكيل سلوك مرءوسيه تبعاً لنظرية النتيجة أو الأثر، لذا يقتضيه الأمر بصفة خاصة أن يكون ملما بهذه النظرية وأن يهتم بتشكيل سلوكه الشخصي اهتماماً بالغاً، ولا يتركه تبعاً للأهواء والظروف، حيث أنه في الحقيقة يكون سلوكه الشخصي قدوة لمرءوسيه، ويصبح مسئولاً عن نوع السلوك الذي غرزه فيهم. ويتوقف نجاح الرئيس على ما يؤديه مرءوسوه من أعمال، وتكون هذه فرصته لتشكيل سلوكهم بما يتفق مع ما يريد.

الثقافة الصناعية

وهناك عامل آخر يجعل القيام بالتدريب أحد الواجبات المباشرة للرئيس، بدلاً من جعله مقصوراً على قاعة الدراسة. وقد ناقشنا بصورة

مختصرة في الفصل الثاني مشكلة تكيف الفرد في البيئة الغامضة، وكيفية تكوين تنظيم ثابت في محيط العمل. ومثل هذه التنظيمات بين جماعة من الأفراد – كما هو الشأن في المصنع، أو في أحد أقسامه مثلاً – تعتبر ثقافة معترفاً بها، وتصبح ذات قيمة الأفراد هذه المجموعة؛ فهي توجه سلوكهم وتولد مقاومة واعتراضاً عند حصول أي تغيير، وإذا أردنا تغيير السلوك فيجب أن يكون ذلك في نطاق هذه الثقافة، وأن يكون مرتكزاً على قيمها؛ إذ أن محاولة فرض أي تغيير من الخارج تصبح عديمة الجدوى، ولا دخل حينئذ الإدارة التدريب في الأشراف على قيم هذه الثقافة.

وفي أية منظمة يعيش الفرد في عالم پري منه – علاوة على الأشخاص والمعدات المستخدمة – مختلف أنواع العقبات والتهديدات والأهداف ووسائل تحقيقها. وهذه هي العوامل التي يجب على الفرد أن يدخلها في حسابه، وأن يوجه سلوكه على ضوئها، وفي المجموعة الإنسانية التي يعمل أفرادها بعضهم مع بعض بصفة مستديمة ينمو بينها رصيد مشترك من الخبرات ومقدار معين من التضامن الجماعي يتصل بهذه الخبرات. ويتولد عن ذلك أساليب السلوك "السليمة" مثل طرق العمل والتلكؤ، وطرق التعاون والمقاومة والاتجاهات نحو العمل والسلطة وما شابه ذلك.

وهذه النماذج ليست ظاهرة كما أنها غير رسمية، ولكن لها أثراً فعالاً. ويؤدي تكوينها وتنظيمها إلى خلق محيط عمل ثابت ومطمئن.

ويسهل على الشخص الذي يأتي من خارج المؤسسة أن يشعر بالروح السائدة فيها، وبالقوانين والمبادئ التي تسير على هداها، وبالرغم من صعوبة

فهمها بالنسبة للموظف الجديد. وبعض المؤسسات يسودها جو من التوتر والتشكك، في حين أن البعض الآخر منها يكون أكثر تحرراً واطمئناناً. وفي بعض الأحيان يؤدي الفرد عمله بإتقان وبأسرع وقت ممكن ويهتم بالسؤال عن عمل غيره وأن يكون مستعداً لأداء عمل آخر. على حين نجد أن في حالات أخرى يسود التباطؤ في أداء العمل إلى أن يكلف الفرد بأداء عمل آخر. وفي بعض الأحيان يتهافت الأفراد على المطالبة بفترات الراحة وإطالتها، وفي أحيان أخرى يهتمون اهتماماً أكثر بالعمل، مع قضائهم فترة راحة قصيرة لا تتعارض مع حسن سير العمل. وفي بعض الأحيان يتذمر الفرد عند تكليفه بعمل ما ولا يحاول عمل سواه، وفي أحوال أخرى يتجاوب المرءوس مع الرئيس عن طريق التعاون معه ومحاولة استنتاج ما يريده. كل هذه الأشياء وكثير غيرها تمثل لنا الاتجاهات المختلفة للقيم الأخلاقية في المؤسسة والتي لها قوة ووزن كبير. والخروج على هذه المبادئ بوساطة أفراد المجموعة يقابل بعقوبة اجتماعية تكون على شكل استهزاء وسخرية الجماعة. ولا يشعر الفرد بالراحة في محيط عمله إلا بعد فهمه قواعد هذه القيم الأخلاقية ويكيف نفسه تبعاً لها. ويمكننا فهم هذا الموقف بالمثال الآتي: إذا تسلمت موظفة جديدة عملها على الآلة الكاتبة، فقد تسألها إحدى زميلاتها في فترة الراحة الصباحية أن تشارك المجموعة في تناول فنجان من القهوة، فتعتذر عن ذلك بأنها مشغولة في كتابة تقرير. فتعود الزميلة لباقي الجماعة وتقول لهم: "أجبروها على الحضور، تلك التي لم تتسلم عملها إلا منذ ساعتين وتحاول أن تجعل من نفسها رئيسة علينا!". ونتيجة لذلك سوف تتعلم الموظفة الجديدة بسرعة تقاليد الجماعة، وعلى الرغم من أنها قد لا تستطيع

أن تنهي التقرير وتشاركهم في تناول القهوة، إلا أنها سوف تعد نفسها في اليوم التالي لتناول القهوة معهم في هذا الموعد، ومعنى ذلك أنها تعلمت شيئا عن أهمية إنهاء العمل في المكتب قبل تناول القهوة بغية مجاراة زميلاتها لتحصل على الكثير من الرضا من تجاوبها معهن، علاوة على تمتعها برعايتهن إذا سايرت هذا الاتجاه. وهكذا نجد أنه من الصعب عليها أن تسلك سلوكاً مخالفاً، فهي عن طريق الثقافة تقرر الطريق الذي تسلكه في أداء العمل. ومراعاة ذلك هو بمثابة تأدية للدور الذي يقوم به القائد.

وإن وجود مثل هذه النماذج الثابتة من السلوك يساعد الفرد كثيراً في تكوين تنظيم ثابت لبيئته، وتصبح لهذه النماذج قوى وقيم ذاتية. ونظراً لطبيعتها فإنها تؤدي إلى الطمأنينة، لذلك نجد أنها تولد مقاومة ضد أي تغيير، وتصبح عقبة أمام الرئيس الذي يريد تغيير سلوك جماعته.

وكثير من هذه القيم الأخلاقية يجب أن يغيرها الرؤساء أثناء محاولتهم تغيير السلوك وتوجيه جهود مرءوسيهم. وغالباً ما تعترض الرئيس صعوبة القيام بهذه التغيرات عند تعارضها مع القيم الثابتة التي قررتها جماعته. ومع ذلك فيملك الرئيس القدرة على التوجيه لأنه يعمل في نظام الجماعة ويقرر المكافآت ويحدد الوسائل المؤدية إلى تحقيق أهداف الجماعة. وسنعرض فيما بعد بالتفصيل الوسائل التي يستطيع بها الرئيس إحداث مثل هذه التغيرات والطرق التي يمكن أن تستخدمها الجماعة لإحداث مثل هذه التغيرات، بيد أنه يجب أن تبدأ بدراسة المؤثرات الخارجية التي تؤثر في ثقافة الجماعة.

التدريب الكامن:

عندما تكلف إدارة التدريب القيام بتغيير ما، تواجهها مشكلة من نوع خاص. ولنبحث الآن مشكلة تدريب رؤساء العمال المشار إليهم فيما سبق، فيحضر هؤلاء الرؤساء في قاعة الدراسة ليتعلموا كيف يقومون بوظيفتهم. والمعروف أنه في أثناء العمل، يكون لهم دور وأسلوب معين معترف به من مرءوسهم. وينظر إليهم رؤساؤهم نظرة خاصة، فهم يستخدمون مجموعة من الأساليب الفنية في معاملاتهم مع الأفراد تعتبر أساساً لنجاحهم. وقد أمكنهم الوصول إلى وظائفهم الحالية عن طريق سلوكهم الشخصي. وهم الآن مطالبون من رئيس التدريب بالقيام بأعمالهم بأساليب أخرى مختلفة. فما هو موقفهم؟ إذا عادوا إلى أعمالهم ليطبقوا سلوكاً جديداً يكونون غير مطمئنين لعدة أسباب:

أولاً: لأنهم أقلعوا عن طريقتهم التي اعتادوها، ومطالبون بتطبيق أساليب فنية جديدة ليسوا متأكدين من مدى نجاحهم في تطبيقها. ومن المحتمل أنهم لم يفهموها فهما كاملاً.

وثانياً: لأن تغيير رئيس العمال لأسلوبه الأول له تأثير أيضاً من وجهة نظر مرءوسيه؛ إذ أن هذه التغيرات تجعلهم غير مطمئنين ويصعب تبعاً لذلك التعامل معهم. وتخلق بعض المشاكل بالإضافة إلى تلك التي استحدثت بسبب إدخال الأساليب الجديدة.

وأخيراً: نجد أنه يخشى عدم رضا رؤسائه عنه في موقفه الجديد بعد أن لمسوا نجاحه نسبياً في أداء عمله بطريقته الأولى (وإلا لما عين رئيساً

للعمال)، ويطلب منه الآن تغيير ذلك الأسلوب القديم. فهو يتساءل: هل سيقال عنه "أنه منزلق"؟ وهل تدخل الطمأنينة إلى نفسه بإتباعه السلوك الجديدة من وجهة نظره ونظر مرءوسيه ورؤسائه؟ أن الجهة الوحيدة التي تشد أزره في مثل هذا الموقف في إدارة التدريب. ولعله يتساءل: ألم يكن الأجدى به الاستمرار في العمل بالطريقة التي اعتادها والتي حققت له بعض النجاح لحد ما؟

ومع هذا، فإدارة التدريب لديها قدر من الثقافة يجعلها تتبع مجموعة من القيم. فالتدريب بالنسبة لرئيس العمال ما هو إلا استمرار للنظام المدرسي الذي اعتاده. فهناك صفوف من المقاعد ومحاضر يقف أمامهم ويتكلم بأسلوب صاحب السلطة. وهو صاحب الحق في أن يوافق أو لا يوافق على سلوك معين. ويتحتم على رئيس العمال حضور هذه الاجتماعات، وفي خلالها يتعود الاندماج في الأسلوب الثقافي لهذه المجموعة بأسرع ما يمكن.

وفي الحقيقة أنه قد وضع في موقف جديد لغرض تعليمه شيئاً جديداً؛ فأولاً نجد أنه قد اكتسب من صاحب العمل الكثير عن كيفية سلوكه في العمل، والآن يطلب منه حضور البرنامج التدريبي، ومدربه له قيم ثقافية ومستويات معينة، وعليه أن يكيف سلوكه في نطاق هذا المجال. ونتيجة لذلك – بمرور الوقت – يبدأ رئيس العمال تدريجياً في أن يسلك الطريقة التي يبتغيها منه المدرب أثناء التدريب، وأن يتعلم تطبيق ما لقنه له المدرب في قاعة التدريب.

ومع هذا نجد أنه بمجرد خروجه من الفصل الدراسي وعودته إلى عمله، يميل إلى إتباع الطريقة التي كان يسير عليها من قبل.

وهناك سبب بسيط لحدوث ذلك، فرئيس العمال يجد موافقة من مجموعته على سلوكه أثناء العمل، وفي قاعة التدريب يجد موافقة وتأييد مجموعة أخرى من الأفراد. ويقتضي الأمر عدم الخلط بين المجموعتين؛ إذ أن كلاً منهما منفصلتان بعضهما عن بعض من حيث الزمالة والمكان. وفي الواقع، يعتبر رئيس العمال غير حصيف إذا اتبع اقتراحات المدرب مع عدم وجود دليل واضح لديه خارجِ الفصل الدراسي على أن القيم التي يبتغيها الرؤساء متفقة تماماً مع قيم المدربين. ويمكن القول أن هذا نادر الحدوث بل مستحيل، خاصة إذا شعر الرئيس المباشر أنه غير مسئول عن التدريب، وأن هذا من اختصاص إدارة التدريب وحدها. وفي هذه الظروف، يرى رئيس العمال أنه مضطر لأن يعمل شيئاً في وقت ما، وعملاً مخالفاً في وقت آخر. فيتبع أثناء العمل ثقافة الجماعة والرؤساء الذين يعمل معهم، ويتبع في قاعة التدريب قيماً ثقافية متفقاً عليها من الدارسين والمدرب. فيصبح التدريب تبعاً لذلك كامناً في قاعة الدراسة ولا يخرج عن نطاقها؛ إذ هو يفضل أن يتركه جانباً في قاعة التدريب وذلك بدلاً من المخاطرة بتطبيقه أثناء العمل، والدارس الذكي يكون حريصاً على عدم قبول تغيرات يطبقها في مجموعته ويواجه بها رئيس لم يتأثر بهذا التغيير بعد.

ومن الخطأ أن نسمح باستمرار هذا النوع من التدريب الكامن خلال العمل. ولكن جرت العادة أن نقول لشاغل الوظيفة الجديد: "إن الطريقة التي تعلمت بها في المدرسة يجب أن تتركها جانباً، حيث انك الآن في الميدان العملي، وسوف نبين لك الطريقة العملية التأدية العمل". ونكون بذلك قد ساعدنا على إيجاد هوة سحيقة – بقدر ما – بين المدرب والرئيس، وهذا ما

يحدث في كثير من الأحيان؛ إذ أن نظام التدريب في البرنامج التعليمي أعم وأشمل من أن يعتبر جزءاً من برنامج التدريب المهني. ومع ذلك، فمن المحتمل أن النظام الذي يمكن أن يوفق بين البرنامج التعليمي والتدريب المهني فيما يتعلق بالقيم المختلفة والمهارات التي تدرس، يعود بالفائدة على كل من المدرسة وأصحاب العمل، وعلى ذلك تقل الهوة بينهما ويكون من الممكن تدريب الفرد ليتولى عملاً معيناً بدلاً من مجرد تدريبه بوجه عام ثم إلحاقه بالعمل بعد ذلك.

يجب أن يقع التدريب على عاتق الرئيس المباشر

نظراً لوجود المشكلات سالفة الذكر، يجب أن يقع التدريب على عاتق الرئيس المباشر. والواقع أنه هو الشخص الملائم للقيام به بسبب إشرافه على الكثير من قيم الجماعة، وبسبب كونه جزءاً من ثقافتها، وبسبب بعد رجل التدريب عن ثقافة وسيطرة الجماعة. ولما كان الرئيس المباشر يملك كل هذه الخصائص، فهو في وضع يمكنه من القيام بالتدريب. وهذه المهمة تناسبه لكي يلعب دوره كرئيس للجماعة. فمن واجبه دائماً أن يشكل سلوك مرءوسيه حتى يستطيعوا معاونته على أداء العمل، وأن يعمل على خلق الظروف التي تساعده للحصول على تنظيم ثابت لمحيط العمل، وأن يدفعهم إلى إتباع السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الجماعة، ثم إلى تحقيق أهداف المؤسسة بوجه عام حيث أنهم جزء منها. كل هذه الأشياء مجتمعة تجعلنا نلقي عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر، وليس هناك ما يدعو إلى مخالفة ذلك.

ماذا يحدث عادة في برنامج التدريب؟. لنعد إلى مشكلة تدريب رئيس العمال. عندما لمست الإدارة عجز الرئيس المباشر عن القيام بالتدريب، عهدت إلى إدارة التدريب بوضع برنامج ملائم لرؤساء العمال، ثم تلقى هؤلاء الرؤساء مجموعة من المحاضرات مع استخدام وسائل الإيضاح، كما تعلموا مجموعة من النواميس لإرشادهم أثناء العمل في المصنع، وقد يعطي لكل واحد منهم بطاقة للجيب مدون فيها القواعد الأساسية الواجب إتباعها مثل: "لا تحاول سرقة معلومات أحد من مرءوسيك. لا تعنف أحد رجالك أمام زملائه. فوض بعض المسئوليات إلى مرءوسيك. اجعل مرءوسك يشعر بأهمية عمله إلى أقصى حد... الخ"، وذلك على أمل أن رئيس العمال سوف يستمر في عمله دون خطأ بعد ذلك. ولكن هل ستكون هذه المصطلحات ذات قيمة في التدريب مثل قيمتها فيما لو طبقت عملياً بوساطة رؤسائه؟ هل أبدى الرؤساء اهتماما بنقل المقترحات والأفكار الجديدة للتأكد من أن المكافأة عادت على صاحب الاقتراح الأصلي؟ هل يكافئون رئيس العمال لتهيئة الظروف الملائمة التي تسمح لمرءوسيه بتقديم أفكار جديدة دون محاولته أن ينسبها لنفسه؟ أم أنهم يكافئون الشخص الذي قدم الفكرة وحده دون أية لفتة لرئيس العمال، وكأنهم بذلك يعاقبونه بطريق غير مباشر، وهل لدى رئيس العمال دليل واضح من رؤسائه يؤكد مكافأته على مقترحاته الخاصة؟ ومن المحتمل أن يعمل رئيس العمال على تغيير سلوكه بمسايرة التقدم، إذا كانت المكافأة أو العقوبة مرتبطة بسلوك معين، بدلاً من الاكتفاء بالمكافأة الأدبية، وذلك بأن يصف المشرف على التدريب السلوك بأنه من نوع جيد. فإذا رأى رئيس العمال أن هذا السلوك لا يتفق مع ناموس الطبيعة، ولن يؤدي به إلى

مكافأة ما، فسرعان ما يفضل: إما نبذه ظهرياً، أو عرض خدماته في جهة أخرى تكافئه، حيث أنه لا يمكنه العيش معتمداً على مجرد ألفاظ.

ويكون الرئيس، عادة، مشغولاً بمسائل أخرى أهم من التفاته إلى المسائل الصغيرة؛ فهو يضع نصب عينيه أنه يشرف على الإنتاج، فلا يستطيع أن يضيع وقته في الاهتمام بشعور مرءوسه، ووجهة النظر هذه، تجعله يفشل في رؤية أهدافه بوضوح، وتؤدي إلى عدم فهمه لدوره بالنسبة لمرءوسيه، وإلى محاولة التهرب من وظيفته الهامة الكيفية التعامل مع المرءوسين كأشخاص. أما إذا رأى أن هدفه هو الحصول على الإنتاج عن طريق مرءوسيه، وأن من واجبه خلق موقف يعاونه فيه مرءوسوه، ويشكلون سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه، ففي هذه الحالة لا يستطيع أن يتهرب من مسئوليته في معاملتهم كمدرب، ويهتم بالأشياء التي يستطيع عملها في سبيل مساعدتهم على الوصول إلى التنظيم الذي يؤدي إلى السلوك المرغوب فيه.

وبمجرد أن نبدأ في فهم الدور الذي يلعبه الرئيس المباشر في التدريب، يتضح لنا أن الرئيس المباشر هو الشخص الوحيد الذي يجب عليه القيام بالتدريب، فكل رئيس عليه أن يدرب مرءوسيه وهكذا تكون النتيجة النهائية أن الشخص الوحيد الذي يبدأ عملية التدريب هو المدير العام نفسه، وقد يبدو لأول وهلة أن هذه النتيجة غير ممكنة وغريبة، إلا أنه لا يمكن التغاضي عنها، وما دمنا ننظر إلى التدريب كسياسة عامة، أو مشكلة رئيسية للمؤسسة، فإنه يجب أن نبدأ من قمة التدرج الهرمي إلى قاعدة هذا التدرج، أما البدء من منتصف الطريق فلن يأتي بالنتيجة المرغوب فيها، وحينما يحدث التغيير في الفرد يظهر خطره، إذا بقي رئيسه على ما هو عليه دون تدريب، فهو إما أن

يحاول الحصول على موافقة رؤسائه عنوة أو يضطر إلى ترك التدريب الجديد الذي تعلمه. ويمكن إحداث التغيير في أي مستوى بشرط أن يكون كل فرد فوق هذا المستوى في التدرج الهرمي عالماً تماماً بمحتويات التدريب سواء أكان من الناحية النظرية أم العملية، والتدريب في المسائل الإستراتيجية الواسعة، مثل مشاكل القيادة والعلاقات الشخصية داخل المؤسسة يبدأ من القمة. وعندما تكون محتويات التدريب في مجال معين، لحد ما، مثل التدريب على السلامة أثناء العمل، أو تدريب السكرتير الجديد على طرق كتابة الإيصالات، فمن الأجدى أن يؤدي بوساطة الشخص المسئول مباشرة عن العملية، ومع هذا يجب أن نتفادى أي تغير ينتج عن التدريب ويكون متعارضاً مع مبدأ المكافأة والعقوبة التي يقررها الرئيس الذي لم يتغير بعد عن طريق التدريب، فالقاعدة السليمة هي الحصول على الموافقة التامة على السياسة الجديدة من جميع الرؤساء في المستوى الأعلى من المستوى الذي يحدث فيه التغيير.

ولأول وهلة، قد يبدو أن هذا الاتجاه يعمل على شل حركة إدارة التدريب في المؤسسة الصناعية، ولكن على العكس، فإنه يخلق وظيفة هامة لرجال التدريب، ويحتفظ لهم بالأعمال التي تدخل في نطاق مسئوليتهم، بدلاً من منافستهم لرؤساء الدارسين معهم، فالمشرف على التدريب يستطيع، عندئذٍ، أن يلعب دوره بمهارة، إذ يستطيع أن يتشاور مع الرئيس المباشر ويعاونه ويقدم له النصيحة، كما يستطيع أن يجمع الحقائق ويقدم مقترحاته عن حاجات التدريب، وأن يمد الرئيس المباشر بمعونته في وضع خطة أساليب التدريب الفنية، والاتفاق معه على مدة وكمية التدريب، ويتبادل معه الرأي

فيما إذا كانت الحاجة ماسة إلى برامج جديدة أو الاستمرار في البرامج القديمة، ويستطيع أيضاً أن يتناقش مع الرئيس المباشر في طرق استخدام برنامج التدريب المقترح لتغيير السلوك، واستغلال هذا التغير لتحقيق أهداف المؤسسة. ويستطيع التفاهم معه على الطريقة التي تجعل برنامج التدريب مرتبطاً بالسياسة التي ينفذها في العمل. ومع ذلك، فعلى الرئيس المباشر أن يقوم بمعظم التدريب. وفي بعض الأحيان يكون موظف التدريب هو أنسب شخص لقيادة المناقشة في بعض حلقات التدريب – مستخدماً مهارته لبدء المناقشات وما شابه ذلك – على أن ينسق هذا العمل مع الرئيس المباشر، ومن المرغوب فيه وجوده مع الرئيس المباشر ومساعدته أثناء قيامه بالتدريب.

دور خبير التدريب وأهميته

هذه الفكرة التي تضفي على رجل التدريب صفة استشارية توضح التفرقة بين الوظائف الاستشارية والوظائف التنفيذية. فالوظائف الاستشارية من خصائصها تقديم النصيحة. ومن الناحية العملية تكون العلاقة على الوجه الآتي:

إما أن الرئيس المباشر يشعر بالحاجة إلى تدريب جماعته، وأما أن رجل التدريب يمده بمعلومات يفهم منها أنه في حاجة إلى هذا التدريب. وفي كلتا الحالتين يكون القرار النهائي من اختصاص الرئيس المباشر. وله أن يتساءل عما يجب عمله في هذا الشأن. وعندئذٍ يستطيع رجل التدريب أن يقترح الوسائل التي يمكن استخدامها وتطبيقها. فالرئيس المباشر يحدد أهداف التدريب مستعيناً برجل التدريب. وفي ضوء هذه الأهداف يعاون رجل التدريب

الرئيس المباشر على تكوين حلقات التدريب (أو مجموعة من الحلقات). ويقود الرئيس المباشر المناقشة في هذه الحلقات مع التجائه إلى رجل التدريب ليوضح له طريقة إدارة هذه الحلقات، ويتلقى مقترحات عن الطرق المختلفة لتسييرها. وجميع القرارات الرئيسية تنفذ بوساطة الرئيس المباشر خلال عملية التدريب، وتستند عملية التدريب إلى القوة الكامنة خلفها. هذه هي العلاقة السليمة بين الرئيس المباشر ورجل التدريب،. حتى ولو كان مرتب الأول أقل بكثير من مرتب الثاني. والقرارات الخاصة بالتدريب وأساليبه والسلطة الكامنة خلفه تستمد قوتها من الرئيس المباشر، ورجل التدريب لا سلطة له عليها. ويقتصر نفوذه على مساعدة الرئيس المباشر في معرفة البرامج التدريبية اللازمة.

وليس معنى ذلك إضعاف مركز رجل التدريب، فنقصان السلطة المخولة له والتي تبدو كأنها إضعاف لمركزه ما هي في الواقع إلا مصدر لقوته، حيث أنها تحميه من الانزلاق في الأخطاء العامة نتيجة لاستخدام سلطته. ولنضرب لذلك مثلاً بشيء من التفصيل: فإذا رجعنا إلى الفصل الثاني من هذا الكتاب نجد أننا ذكرنا أن سلوك الفرد بأكمله يوجه نحو محاولة إشباع حاجاته، وأي سلوك معين ما هو إلا نتيجة للرغبة في إشباع تلك الحاجات وإذن فإن أي تغيير في سلوكه يكون إما عن رغبة في زيادة إشباع الحاجات، أو محاولة لتجنب انخفاض إشباعها. ولإيضاح هذه النقطة نجد أننا تكلمنا عما يراه الفرد كاحتمال لزيادة أو خفض إمكانياته لإشباع حاجته. وسلوك الفرد مرتبط بالمجال الذي يعمل فيه، بغض النظر عما يعرفه الغير عن حقيقة ذلك. وعلاوة على ذلك إذا أراد أ أن يغير سلوك ب فيجب على أ أن يستخدم

إحدى هاتين الطريقتين: أما أن يوضح لـ ب أن هذا السلوك المعين إشباع حاجاته. وقد لا يظهر أ في الصورة كمسئول عن هذه الزيادة أو النقص، ولكن الوسائل التي يستخدمها سواء كانت مقترحات أم تهديدات أم وعوداً – تؤدي جميعها إلى هذه الإمكانيات.

وإذا استخدم أ إحدى هذه الطرق – أي إذا أراد تغيير سلوك ب بوعده له بزيادة إمكانيات إشباع حاجاته، أو بتهديده بالعمل على خفض هذه الإمكانيات – فيكون مظهر أمن وجهة نظر ب هو مظهر المتحكم في وسائل إشباع حاجاته.

ولنبحث الآن في نوع وسائل إشباع الحاجات التي يشرف عليها كل من رجل التدريب والرئيس المباشر.. من المعروف أن الحق في التعيين والفصل والترقية وتوزيع العمل في حدود معينة يدخل في نطاق سلطة الرئيس المباشر. وفي هذا المجال يكون الرئيس مجهزاً بوسائل الرقابة اللازمة لتغيير سلوك مرءوسيه، وتبعاً لذلك يستطيع أن يقوم بوظيفة التدريب. ومن الناحية الأخرى يدخل في نطاق إشراف خبير التدريب الأشياء التي تلائم مؤهلاته على اعتبار أنه خبير، أي فهمه للمواقف وكيفية معالجته لها. وهذه الخبرة رغم أنها غير فعالة لإحداث تغيير في سلوك المدربين فإنه يمكن الاستفادة منها لتمكين الرئيس المباشر من الإشراف على مرءوسيه. فخبير التدريب يمكنه أن يستخدم مهارته في مساعدة الرئيس المباشر ليقوم بدوره كقائد فيما يتعلق بالعلاقة بين الرئيس والمرءوس.

والواقع أن رجل التدريب لا يدخل في نطاقه وسائل الحصول على

إشباع الحاجات بمعنى أنه ليس في مقدوره توجيه الميل الإنساني العام – باعتماده على خفض إشباع الحاجات وتعادل السلطة مع أسلوب أداء العمل وذلك بقوله: (افعل ذلك وإلا....). وغالباً ما نجد في جميع حالات تغيير السلوك احد هذين البديلين – أما أن التغيير يؤدي إلى شيء مرغوب فيه أو أن هذا التغيير يجب عمله لتجنب شيء غير مرغوب فيه. ويتطلب استخدام الأساليب الفنية لزيادة إشباع الحاجات تخطيطاً ومهارة خاصة، ويرجع لهذا السبب ما يبدو من الاتجاه نحو استخدام أساليب خفض الإشباع. وبالإضافة إلى ذلك فإن الشخص الذي يصدر الأوامر بهذا الخفض يحصل على قدر وافٍ من إشباع حاجته الذاتية حيث يستطيع أن يقول (افعل ذلك وإلا...) ولهذا السبب كلما تعقد الموقف وأصبح صعباً وكان الرئيس غير آمن نجد أن الشخص الذي يصدر الأوامر يميل إلى استخدام أسلوب خفض الإشباع ولا تكون لديه القابلية للتحقق من أثر زيادة الإشباع في الموقف الذي يجابهه. ومن جهة أخرى يمكن الرجل التدريب تقديم مشورته وخبرته كوسيلة يؤدي بها الرئيس المباشر عملاً أفضل وبالتالي يحقق لنفسه إشباعاً لحاجاته، وبحكم تكوين المؤسسة يكون رجل التدريب في مأمن من ميله إلى استخدام أسلوب خفض الإشباع. ولكن عندما يصدر القرارات التوجيه التدريب بنفسه ويتحمل مسئولية التعيين، وعندما يأخذ سلطات من الرئيس الدرجة غير محددة فكأنما بذلك ينمي فيه طابع السيطرة على وسائل إشباع الحاجات والتي تسمح له باستخدام سلطة خفض هذه الحاجات، وفي هذه الحالة يضيع فيصل التفرقة في المؤسسة بين الرجل الاستشاري ورجل التنفيذ. وبذلك قد يبالغ الرجل الاستشاري في استخدام أساليب خفض الإشباع.

وأن عدم وجود سلطة للرجل الاستشاري لاستخدام أساليبه تخفيض الإشباع تعتبر ميزة له، حيث يمكن الحصول من وراء هذا النوع من القيادة على كثير من النتائج القيمة. فمن الواضح أنه إذا كانت لدينا سلطة تنفيذ التهديد فيمكننا تغيير السلوك عن طريقه. ولنضرب مثلاً لذلك بالشرير في التمثيلية الذي يربط البطلة في لوح من الخشب ويقرب منها المنشار قائلاً لها: "إني معجب بجمالك فأما أن تتزوجيني وإلا..." وكذلك استخدام السوط ينتج عنه قدر من التعاون إلا أنه يؤدي إلى الاشمئزاز بنفس هذه الدرجة ويعطل عامل المبادأة في العمل. وإذا أردنا تسهيل مشكلة تبعية المرءوس الرئيسة وتشجيع الاستقلال الايجابي فيه، فيجب أن نتجه دائما إلى الأساليب الفنية لزيادة الإشباع أكثر من اتجاهنا نحو أساليب نقص إشباع الحاجات عند استخدام السلطة. وهذا هو حجر الأساس في دور الخبير الاستشاري. كما يجب على الرئيس الاهتمام بذلك حتى يقوم بدور المدرب طول الوقت، وفي اتصالاته بمرءوسيه أثناء العمل ستكون لديه الفرصة لزيادة إمكانياتهم لإشباع حاجاتهم، وبذلك تكون لديه الوسيلة لتشكيل سلوكهم.

التأثير المتزايد للاستقرار والأسبقية في التدريب

هناك عوامل تتزايد أهميتها في تأكيد أهمية وظيفة التدريب. وأحد هذه العوامل هو الاستقرار أثناء العمل الذي ينجم عن علاقات تعاقدية أو من استقرار في سوق العمل الأمر الذي يؤدي إلى استمرار الموظف في عمله أطول مدة ممكنة. ومعنى هذا أننا نتجه نحو تشكيل المرءوسين طبقاً لما نريد، لا أن نختار من نريد منهم. ونظراً لأنهم سيعملون معنا فمن واجبنا إعطاء أهمية خاصة لوظيفة التدريب، حتى نضمن تعاونهم على أداء العمل.

وقد رأينا في الفصل الثاني أن معنى زيادة الطمأنينة في العمل هي زيادة إشباع الحاجات المادية الأساسية مستقبلاً. وإذا أخذنا بعين الاعتبار أولوية هذه الحاجات نجد أن الحاجات الاجتماعية والذاتية تأتي بعدئذٍ في المرتبة الأولى وتلعب دوراً هاماً. ومعنى هذا في مجال العمل أنه لا يجوز للرئيس أن يعتمد كثيراً على المكافآت المالية والترقية، التي تعتبر مكافآت تقليدية في المؤسسة، بل يجب أن يعتمد اعتمادا أكثر على أن تكون هذه المكافآت مؤدية إلى إشباع الحاجات وخاصة تلك التي تأتي في المرتبة الأولى. وعلى الرئيس أن يكون أكثر يقظة عن ذي قبل لفهم أثر هذه الدوافع على مرءوسيه وأن يستخدمها في برنامج تدريبه اليومي.

وبجانب الأثر المتزايد لعامل الاستقرار فهناك أيضاً أثر الأسبقية في الخدمة. والقول بأن الفرد مكث في وظيفة ما مدة أطول يعني أن له أسبقية في الخدمة. وهناك ميل عام للترقية على أساس الأقدمية أكثر من الترقية على أساس الاختيار وذلك لأسباب عدة. ومعني هذا أن الرئيس يجب عليه أن يكون متيقظا الأثر التدريب على القوة العاملة عند إتباعه لهذه السياسية، والترقية بالأقدمية هي مكافأة السلوك معين ذي قيمة بالنسبة للشركة. وهي أيضاً تقدير اجتماعي في نفس الوقت، وليس معنى ذلك أن تعزل عنصر الترقية بالاختيار وتستبعد فرصة استخدام عامل المكافأة والعقوبة في الترقية بالاختيار للمساعدة على تشكيل سلوك الموظفين والتي كانت وقفاً على الأقدمية. وتبعاً لذلك فعلى الرئيس المباشر أن يجد طرقاً أخرى لتغيير سلوك مرءوسيه وتوجيه جهودهم. فبدلاً من الترقية على أساس الأقدمية يجب أن تحل محلها مراعاة زيادة إشباع الحاجات في نواح أخرى. وعلى وجه الخصوص يجب أن يكون أكثر يقظة لإمكانيات إشباع الدوافع الاجتماعية والذاتية.

وتجب الإشارة إلى أن المؤسسة تلتزم الترقية من داخلها، ولذلك يجب على الإدارة أن تهتم اهتماماً كبيراً بتدريب الموظفين المرشحين الشغل الوظائف التي ستعهد إليهم في المستقبل. وبينما نجد أن هناك وعياً متزايداً للحاجة إلى برامج إعداد الرؤساء، فلا يزال هناك كثير من الحالات يلاحظ فيها أن برنامج التدريب في ظل نظام الترقية بالأقدمية غير واضح. وغالباً ما تنظر الإدارة العليا لسياسة الترقية من داخل المؤسسة كنوع من الإجراء الوقائي للمؤسسة وأعضائها، ويستطيعون بوساطتها أن يجنوا الكثير من الفوائد بسهولة. وهذا علاوة على أن المؤسسة ملزمة بإعداد الموظفين القدامى للترقية، وهذا الإجراء في مصلحة المؤسسة حتى تتجنب وضع الموظف في مركز لا يستطيع فيه تأدية العمل، وإذا تم هذا التدريب بنجاح فسوف يساعد في تجنب المشاكل التي تنجم عن الترقية على أساس الأقدمية وفي حالة عدم إتباع الترقية بالاختيار. فالشخص الأسبق في الأقدمية والمدرب تدريباً كافياً يكون مستعداً ليتجه نحو الوظيفة التي تؤهله لها أقدميته.

وهناك عوامل أخرى تعمل في نفس الاتجاه. فالتقدم الفني جعل كثيراً من الأعمال لا تتطلب مهارة فائقة من الأفراد العاملين، الأمر الذي أدى إلى حرمانهم من التمتع باستخدام مهارتهم في العمل. وللمحافظة على دوافعهم يجب على الرئيس أن يجد لهم عوامل أخرى ترضى حاجاتهم. وقد أدى عدم استخدام المهارات إلى استبعاد بعض أنواع التدريب الذي كان يؤدي أثناء العمل. ويلاحظ أنه عندما يؤدي العامل عملية كاملة، ويضع لنفسه معدلاً الأداء العمل، فكأنه بذلك يدرب نفسه. أما في الأعمال الروتينية وفي الأعمال المحددة فإن الوظيفة تفقد خاصيتها كعامل من عوامل التدريب أثناء

العمل. وهنا يجب على الرئيس أن يستغل هذا النقص. وكما شاهدنا في الفصل الأول فإن هذا النوع من التغيير في طبيعة الوظائف يؤدي إلى تشابك أكثر في العمل، إذ أن كل فرد يعمل جزءاً من العمل ثم يسلمه إلى زميله. وهذا يؤدي إلى الاهتمام بنتائج الأعمال التي تقوم بها المجموعة ٠ وهنا أيضاً يكون الرئيس مسئولاً عن نجاح تفاعل المرءوسين في مجموعته. ومن هذا يبدو أن عوامل التقدم الصناعي الحديث زادت من أهمية وظيفة الرئيس كمدرب. ولذا يجب أن يكون على علم بدوره كمدرب، كما يجب أن يستفيد من مساعدة الخبير الاستشاري ولن يكون هناك مجال لقوله: "وظيفتي هي الإنتاج، وليس لدي وقت للاهتمام بشئون الأفراد. فعليه أن يوجه اهتمامه إلى كفاية الأفراد الذين يقومون بالإنتاج، والتدريب هو خير وسيلة للوصول إلى هذه الكفاية.

الاختيار والتدريب

للتغلب على الصعوبات المتزايدة في شئون التوظف، نجد أن هناك اتجاهاً متزايداً للنظر إلى الاختيار كوسيلة لتحسين نوع عمل الجماعة. وحقيقة الأمر أن الاختيار لا يمكن اعتباره بديلاً للتدريب والقيادة. ومن الناحية المثالية، فإن هذه العوامل مجتمعة تساهم في التقدم والتحسين. ومع ذلك فالاختيار، واستخدام اختبارات القدرات لاختيار الموظفين تتضمن بعض العوامل التي قد توحي إلى البعض خطأ بأن الاختيار يعتبر علاجاً عاماً لجميع مشاكل الإنتاج. ووظيفة الرئيس في تشكيل سلوك القوى العاملة من الصعوبة بمكان؛ إذ يتطلب هذا منه الاهتمام الدائم بمرءوسيه على اعتبار أنهم بشر، وأن يحاول أن يرى العالم كما يرونه هم من وجهة نظرهم، وأن يفكر طويلاً

بعناية في دوافعهم النفسية. وهذا للأسف ما لا ينجح فيه الكثيرون. وإذا كان الأمر كذلك فلا عجب أن يكون هناك ميل لإتباع أسلوب فني ليعوض ظاهرياً عن صعوبة الإجراءات واتخاذ القرارات الشخصية وذلك بتطبيق مجموعة من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها في الحكم على مستوى الشخص، وفيما إذا كان يعد مناسباً أم غير مناسب للوظيفة. وفي مقدمة مشاكل القيادة ما يردده البعض: "إذا كنت قد بدأت العمل بأشخاص أفضل من هؤلاء لما وصلت بك المشكلة إلى هذه الدرجة من السوء". وامتحانات الاختيار والمقابلات الشخصية لن تحل المشكلة العامة لشئون التوظف؛ إذ في الحقيقة أنه في كثير من الحالات نجد أنها لا تساعدنا على حل هذه المشكلة كثيراً، وربما كان من المجدي البحث في نوع المساعدة التي يمكن أن تقدمها هذه الاختبارات والمقابلات.

وامتحانات الاختيار مبنية على أساس النظرية التي تقرر أن المجموعة المختارة تعمل بكفاية أكثر من المجموعة غير المختارة. ومن حسن الحظ أنه أصبح في إمكاننا في العصر الحديث، أن نعرف بدقة درجة التقدم والامتياز التي تكون عليها مثل هذه الجماعة. ويتوقف هذا التقدم المطلوب على أمور ثلاثة:

ففي حالة ثبات جميع العوامل الأخرى يكون التحسن الناشئ في مجموعة مختارة يعتمد على:

١- صلاحية (صحة) مجموعة الاختبارات.

٢- عدد الأفراد الذين يمكن رفضهم بعد أداء الاختبار.

٣- مدى إمكان قيام المجموعة غير المختارة بالعمل.

فالعامل الأول (الصلاحية) هو المقياس لدرجة تنبؤ الاختبار بدقة عمن سيقوم بالعمل من المرشحين قياماً صحيحاً. وحيث أن أداء العمل يتوقف على عدة عوامل، فان تنبؤاتنا به لا تكون كاملة أبداً. والعامل الثاني (عدد الأفراد الممكن رفضهم) يحدد بصفة خاصة مدى استخدام الاختبار في سوق العمل، فإذا كانت احتياجات العمل كبيرة نسبياً، نجد أنفسنا ملزمين بتعيين كل فرد يطلب العمل وذلك لشغل الوظائف. ومن الواضح أنه في هذه الحالة لا أهمية تذكر للاختبارات إذا كان لا بد لنا من التعيين على أي الحالات فالاختبارات لن تؤدي إلى تحسين الإنتاج. أما إذا كانت الاحتياجات من سوق العمل قليلة فربما كنا قادرين على اختبار مائة فرد مثلاً ثم تعيين ٦٠ منهم فقط، أي نرفض ٤٠% وهذا يعني أن الاختبارات مجدية. ومن الواضح أنه إذا استطعنا رفض الجميع فيما عدا ٥% أو ١٠% من مجموع المتقدمين للاختبار، فإننا بذلك نحصل على مجموعة أفضل. ومع هذا فالعرض في سوق العمل عادة ليس من الكثرة بحيث يسمح بمثل هذا الاستغناء. والعامل الثالث يقيس مدى درجة حسن أداء العمل في المجموعة غير المختارة. فإذا كان مستوى أداء العمل في المجموعة المختارة كمستواه لأي فرد آخر، وإننا نستخدم الاختبار للتنبؤ بأداء هذا العمل، فمن الواضح أن أي زيادة في عدد الأفراد من نفس الدرجة لن يؤدي إلى تحس ين مستوى الجماعة. وإذا كان الفرق بين أحسن المستويات وأردئها في العمل بنسبة ١:١٠، فمن الواضح أننا إذا حاولنا الحصول على كل فرد يدخل في المستوى الأحسن ورفض من يدخل في المستوى الأردأ، فإن المتوسط العام المستوى المجموعة المختارة سيرتفع إلى حد كبير. ومع هذا فمن النادر أن يكون لدينا مثل هذا التفاوت في النسبة بين

أحسن شخص وأردأ شخص في محيط العمل. وفي الإنتاج الروتيني كما هي الحال في صناعة السيارات فإن النسبة بين الأحسن والأسوأ تكون عادة في الحدود من ١١:١٠، وأحياناً تصل هذه النسبة إلى ١١:١٠ في وظائف الإنتاج الأكثر مرونة، ومن النادر أن تزيد عن هذه النسبة. وإذا زادت، فيكون هناك ميل نحو تبسيط العمل حتى يمكن تخفيض نفقات استبدال الموظفين إلى أقل حد ممكن؛ إذ يصبح من الصعب الحصول على من يحل محلهم. وبصفة عامة فإن النسبة بين أحسن وأسوأ شخص تقل حسب طبيعة خطوات العمل.

في مثل هذه الظروف، إذا أخذنا في الاعتبار العوامل الثلاثة التي تحدد مدى التقدم الذي يحدث نتيجة لإجراء الاختبارات أو المقابلات الشخصية في أنواع القيم المستفادة منها، نستطيع أن نرى الحدود الفعلية لمدى هذا التحسين. وإذا كان عدد المتقدمين من الكثرة بحيث نستطيع أن نرفض ٤٠% منهم، وإذا كانت درجة جودة الاختبارات في مثل الدرجة التي نجدها عادة في كثير منها (معامل الصلاحية ٠،٤٥ مثلاً)، وإذا كان التفاوت بين أحسن شخص في العمل وأردأ شخص قبل الاختيار يقع في حدود نسبة ٢:٣ فسيكون التحسين الناتج من استخدام مجموعة منتقاة مقداره ٤%. وهذا يعني أن المجموعة الجديدة المختارة على أساس الاختبارات سوف تكون أفضل بمقدار ٤% فقط من المجموعة الأصلية التي لم تجر عليها الاختبارات. وبالنظر إلى هذه الأرقام يتضح أنه لا مجال التحسين الإنتاج من هذه الاختبارات، ومن الصعوبة بمكان أن نحسب حقيقة التحسين المأمول. وبفرض حساب ذلك بدقة، فمن الواضح أن الاختيار فقط (المقابلة

الشخصية والاختبارات) لا يعطينا إجابة شافية على ذلك. وباستخدام هذا النوع من الاختبارات وهذا المعدل بين أحسن وأردأ شخص يجب علينا أن نرفض ٩٠ شخصاً مقابل أشخاص يعينون، وذلك للوصول إلى نسبة ٩% من التحسين في العمل.

ومن الصعوبة بمكان إيجاد أرقام مقارنة تبين أثر التدريب، كما لا توجد دراسات كافية لبيان أثره على العمل حتى يمكننا أن نتخذ قراراً في هذا الموضوع. ولا يمكن تحديد أرقام حسابية في هذا الشأن كما هو الحال في الاختبار. ومع هذا فلا يستبعد أن نأمل في تحسين قدره ٣٠% أو ٤٠% أو حتى ٥٠% من التدريب الدائم والقيادة السليمة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن تحسين العمل يمكن استمراره لعدة سنوات، وإذا كان الأمر كذلك فمن المحتمل أن نأمل في تحسين قد يصل إلى ١٠٠% عما كان عليه من قبل في المدى الطويل مع توافر التدريب والقيادة الرشيدة. وهذه الأرقام لا توضح أن التدريب والقيادة يجب أن يحلا محل الاختيار ولكنهما يشيران إلى شيء على درجة كبيرة من الأهمية يجب أخذه في الحسبان ويؤدي إلى تحسين العمل. ومع ذلك فلا نستبعد أن نأمل في مضاعفة تحسين العمل من القيادة والتدريب كما هو الحال في الاختيار. فالاختيار هام، وأثر التدريب يحدده نوع الاختيار للوظيفة الذي أجرى من قبل. فيجب الاهتمام بكليهما معاً، على أن نبدأ العمل بأحسن مجموعة مختارة. وتكون عملية اختيار الموظفين لها أهمية كبيرة خاصة عندما يكون التدريب مستمراً ومرتفع التكاليف، أو عندما تكون طبيعة أعمال الوظيفة غير عادية. ومع ذلك يجب أن نستبعد من تفكيرنا القول، إذا كان لدى موظفين أفضل لبدء العمل

بهم، فأداء العمل سيكون أفضل، وينشأ مثل هذا الشعور نتيجة لصعوبة المعاملة مع الأفراد، ومثل هذا القول لا يمثل الحقيقة بل أنه خداع. فالاختيار السليم يدعم كلاً من التدريب والقيادة ولكنه لا يحل محلهما.

كيف ندرب

ربما كان الأفضل، في هذا الشأن، أن نعود لبحث عدة عوامل وأن نسأل "كيف يكون التدريب؟". وقد سبق أن ذكرنا أن عملية التدريب هي من وظيفة الرئيس المباشر بمساعدة ومعاونة الخبراء الاستشاريين، كما ذكرنا أن وظيفة الرئيس هي أن يحصل على معاونة مرءوسيه وتوجيه سلوكهم نحو أهداف المؤسسة الإنتاجية. ولنذكر الآن بعض النقط الأساسية في عملية التدريب، ولن تكون هذه النقط شاملة مفصلة، إذ أن أساليب التدريب الفنية أصبحت متعددة ومتخصصة حتى أصبح من غير الممكن سردها جميعاً. ومع ذلك فهناك مجموعة من النقط الأساسية يجب مراعاتها:

١- من الواضح أنه لا يمكن إيجاد بديل للخطوة الأولى من العملية، فيجب أن يفكر الرئيس جيداً في أهدافه مع مراعاة أهداف مرءوسيه، وهل هذه الأهداف تتفق مع التغيير الذي سيجريه؟ ومن الملائم عدم التعميم في هذا المجال. ويجب على الرئيس أن يتقصى بنفسه ظروف العمل بعناية في المجال الذي يتطلب تغييراً، وأن يفكر بعناية في نوع الظروف التي يسعى إلى تحقيقها بعد إدخال التغيير. وحتى هذه المرحلة قد لا يهمه كيفية الوصول إلى التغيير بقدر أهمية إدخال هذا التغيير. ويمكنه أن يستعين بخبير التدريب الاستشاري في هذا الشأن، بيد أنه يجب عليه أن يهتم بما يتخذه من قرارات.

وعلى أية حال، فأعضاء الجماعة الذين هم تحت التدريب يعتبرون مرءوسيه وهو المسئول عن إنتاجهم. وبعد دراسته الأهداف التدريب من وجهة نظره بقدر الإمكان، يجب عليه دراستها من وجهة نظر المدربين. ما مدى تغيير الظروف بالنسبة لهم؟ وهل ستعمل على تغيير وجهة نظرهم في أنفسهم أو تغيير وجهة نظرهم في العمل؟ هل هناك اتجاه لتغيير الثقافة السائدة بالمؤسسة أم سيقتصر على جماعته؟ وهل سيحدث تغيير في الدوافع السائدة حالياً بالمؤسسة؟ وأن دراسة أهداف التغيير من وجهة نظر الغير لها أهمية قصوى في قياس إمكان حدوث هذا التغيير وفي التخطيط له وكيفية تنفيذه مستقبلاً.

٢- والخطوة التالية، من المفضل أن تكون مراجعة نتائج قانون الأثر. ما مدى أتباع مبدأ المكافأة للسلوك الذي يعتبره الرئيس مثالياً؟ وما مدى الإجراء الذي يتخذ بالنسبة للسلوك المعارض؟ وما هي إمكانيات الحد من هذه المشكلة؟ ومنح المكافأة للسلوك الذي يراد الاستمرار فيه، وإلغاؤها بالنسبة للسلوك المراد التخلص منه، وإلى أي مدى تؤيد السياسات العامة في المؤسسة الأهداف التي يفكر فيها؟ وإذا رغب في المبادأة وتقديم المقترحات لتحسين القوى العاملة، فهل تتضمن سياسة المؤسسة مبدأ مكافأة وتشجيع مثل هذا النوع من السلوك بالنسبة للمرءوسين، وما مدى إمكانية رفض السياسات التي ترسمها المؤسسة بسبب عدم شعور الموظفين بأهميتهم، وهل تتبع "سياسة الباب المفتوح" ظاهرياً فحسب؟. وفي هذه الحالة تكون السياسة العامة للشركة موضع شك. وهل من سياسة المؤسسة الإدعاء بأنها تقدم خدمات للمجتمع في الوقت الذي يشعر فيه موظفوها بأنها تعمل على الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح؟ وإذا كان الأمر كذلك فعلى

المؤسسة – من وجهة نظر الموظفين – أن تغير السياسة الموضوعة، أو أن تبدأ في التنفيذ الفعلي لها. وإذا استمر وجود هذا الخلاف، فسيؤدي إلى تذمر وتبدأ موجة اعتراض على سياسة المؤسسة. والطريق الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الرئيس يتوقف على مدى تأييد قانون الأثر عملياً له.

٣– في هذه المرحلة، يجب أن نتذكر المشاكل التي تنشأ بشأن التنظيمات غير الرسمية للمرءوسين بوجه عام. فيجب الاهتمام بطريقة تكييف المرءوس للموقف، والطريقة التي تؤدي إلى سلوك غير مرغوب فيه بسبب تنظيم معين في الموقف. ومن أحسن الأمثلة على ذلك مجموعة رؤساء العمال السابق الإشارة إليهم الذين عاملوا مرءوسيهم بطريقة غير رسمية كمجموعة أعداء دون اعتبارهم آدميين وشخص الرؤساء المباشرون المشكلة بعيداً عن العمال وشجعوا رؤساء العمال بجمع معلومات شخصية عنهم مما أدى إلى تغيير وجهة نظر الرؤساء بالنسبة للعمال. وللوصول إلى نتيجة مجدية في كثير من الحالات يعتمد على هذا النوع من التحليل للمشكلة بالطريقة التي يراها الغير. ولا يفوتنا أن نذكر هنا أن قانون الأثر ينطبق أيضاً على السلوك الذي يبدو أنه يؤدي إلى المكافأة، وليس من الضروري أن يؤدي هذا السلوك فعلاً إلى المكافأة. فأثر الجزاء والعقوبة يتوقف على الطريقة التي يراها المرءوسون من وجهة نظرهم، وعلى ذلك يجب أن ندخل هذه النقطة في الاعتبار عند إجراء التخطيط لتغيير السلوك. وعندما نأخذ في الاعتبار الطريقة التي ينظر بها المرءوسون لعالمهم الخارجي، يجب أن يهتم الرئيس بدرجة السلوك السائد وأثره في طمأنينتهم ومدى المقاومة التي يبديها العمال حيال التغيير المراد إدخاله لحماية طمأنينتهم إذا هددها هذا التغيير. ويبدو

موضوع القيمة الوقائية في البيئة الصناعية باطمئنان الفرد على نجاحه في عمله، ويجب أن يكون الرئيس على علم بذلك، وأن يعمل على إحداث التغيير الذي يهدد هذه القيمة بأقل درجة ممكنة أو يستبدل ذلك بدعامات أخرى مثل العضوية في الجماعة وتقدير العمل وما شابه ذلك.

٤- وبمجرد اتخاذ الخطوات السابقة تبدأ ممارسة التدريب، سواء أكانت في حجرة الدراسة في فترات محددة، أم تدريباً مستمراً طول اليوم أثناء العمل. وحتى هذه المرحلة، لا يبرز لنا شيء أكثر أهمية من الاستقرار الذي سبقت مناقشته في الفصل الثالث. فإذا اتبع الرئيس سياسة جديدة ثم فشل في توجيه الاهتمام في حالة انتهاك هذه السياسية، فإنه بذلك يكون قد هدد الاستقرار. وقد يكون الرئيس كريماً ومتفاهماً لدرجة أنه يتسامح مع المرءوس الذي يخالف سياسة المؤسسة. وفي هذه الحالة فإن المرءوس يتشكك في ماهية السياسية المتبعة. وأحياناً إذا أديت العمل بطريقة ما فقد يهاجمك الرئيس وأحياناً أخرى يتسامح معك. ولا تعرف السياسة الواجب إتباعها. ويقاسي الرئيس أيضاً من هذه الحالة في أنه لا يمكنه النجاح الكامل في تشكيل الجماعة التي يعمل معها بالطريقة التي يريدها في أداء العمل. فعندما يفشل في وظيفته كرئيس ينتابه الشعور المؤقت بأنه رجل طيب القلب يتسامح عند انتهاك سياسة المؤسسة. ونستخلص من ذلك أنه بمجرد بدء إتباع سياسة ما، يجب تطبيقها تطبيقا مستمرا حتى تكون مفهومة للجميع ومنفذة.

٥- سبق أن أوضحنا مدى أثر مشاركة المرءوسين في مجال التدريب، وسوف نستعرض ذلك مرة أخرى: فمن المؤكد أن تغيير السلوك يكون أكثر نجاحاً إذا كان من الممكن الحصول على مشاركة المرءوسين في تحديد

الأهداف وفي طريق تحقيقها. والتفكير الأولى الذي أعده القائد في الخطوة الأولى السابق الإشارة إليها يعده ليبدأ الاجتماع مع مرءوسيه بعد أن يكون قد فكر بنفسه في المشكلة ليعرف الأساس الذي يقف عليه. فإذا ما شاركه المرءوسون في تحديد الأهداف وطرق تحقيقها فسوف يجني الرئيس الفوائد من تعاونهم ومن فهمهم إياها فهما أكثر. وليس هنا المجال لإيضاح الأثر الفعال للمشاركة وطرق تنفيذها. وعندما نبحث في الدوافع والاتصالات والقيادة والتدريب، تتضح لنا أهمية اشتراك المرءوسين.

٦- يعتمد القائد بعد ذلك على برنامج التدريب المعد لتحقيق الأهداف التي فكر فيها من قبل. ويجد أن جميع اتصالاته بمرءوسيه أتاحت له الفرصة لتنفيذ برنامجه، وأصبحت وظيفته مقصورة على تحقيق أهدافه عن طريق تشكيل سلوك القوى العاملة. وبذلك فهو يؤدي واجبات الرئيس بطريقة سليمة ويحصل على مساعدة مرءوسيه الإنجاز العمل ويحقق الإنتاج عن طريقهم. ويجد في جميع الأوقات أن القيادة هي التدريب.

نجد أننا في الخطوات السابقة قد أغفلنا الكثير من التفصيلات بشأن برنامج التدريب – فهل من الضروري إعداد اجتماعات دورية؟ وهل تكون في أوقات العمل الرسمية؟ وكم عدد المدربين في كل اجتماع؟ وما عدد المرات؟ وما هي محتويات برنامج التدريب؟ هل تشمل علم الاقتصاد للموظفين ووسائل الأمان للعمال؟ ومهارات العمل؟ والعلاقات الإنسانية؟ وكيف يكون ترتيب هذه البرامج؟ وفيما يتعلق بالأساليب الفنية للتدريب، هل يتحتم إعداد مناقشات المجموعات صغيرة أم تكون محاضرات عامة؟ هل يستخدم فيلم سينمائي على حساب الشركة أم تستخدم التمثيليات؟ أم جلسات عامة؟.

هذه هي خصائص برامج التدريب، ويجب تشكيلها حسب الظروف وحسب كل عمل. وعلاوة على ذلك فهو موضوع متشعب. ولذا لا يستطيع الرئيس أن يعرف بنفسه جميع هذه التفاصيل. وهنا تبرز أهمية الخبير الاستشاري في رسم الطرق التي تحقق الأهداف، وفي مساعدة الرئيس في إعدادها، وفي العمل كمستشار دائم عن التقدم نحو الأهداف.

تلخيص

١- التدريب وظيفة الرئيس. وهو ملائم على وجه الخصوص، لهذا العمل بحكم كونه مشرفاً على إشباع الحاجات أثناء العمل. والاستشاري يساعده، ولكن القائد هو الشخص الذي يجب أن يقوم بالتدريب.

٢- تنمو في جماعة العمل مقاومات مختلفة ضد التغيير. وكثير من هذه المقاومة ذات صلة بثقافة المجموعة نفسها، وللقائد طريقة خاصة للدخول في المجموعة على هذا الأساس. ويجب أن يكون عالماً بالمقاومة وقيم الضمانات الأفراد المجموعة، ويجب أن يعمل معهم، واستخدام اشتراكهم الفعلي كأسلوب فني لتحقيق تغيير السلوك عند تجميع الكثير من المقاومة التي تنشأ عن ثقافة الجماعة.

٣- ينتج تغيير الفائدة للسلوك إما عن زيادة إمكانيات إشباع الحاجات بالنسبة لمرءوسيه أو بالتهديد بتخفيض إشباع حاجاتهم إذا لم يتحقق التغيير المنشود. وبالنظر إلى الميل الطبيعي لربط السلطة مع التخفيض المشار إليه، فيحتاج أن يكون القائد حساساً على وجه الخصوص للغرض الخاص بزيادة إشباع الحاجات.

٤- الضغوط التي ظهرت في الاتجاهات الحديثة للصناعة حملت الرئيس عبء التدريب، وعلى وجه الخصوص زيادة الطمأنينة في العمل والاعتماد على الأقدمية في الترقية، والتقليل من أهمية المهارة التي سايرت التقدم الفني، كل هذه العوامل مجتمعة أكدت أهمية وظيفة الرئيس كمدرب.

٥- لقد رأينا التوازن النسبي للتدريب والاختيار للوصول إلى عمل أفضل. فالاختيار يساعد كثيراً، وهو ضروري كخطوة أولى. بيد أنه يجب ألا يتصور القائد أن ذلك سوف يحل المشاكل ويخلصه من مسئولية التوجيه.

٦- أخيراً، قد حددت خطوات برنامج التدريب التي يضطلع بها الرئيس. فيجب عليه أن يرى إهدائه بأكثر درجة ممكنة من الوضوح، بالنسبة له وبالنسبة لمرءوسيه. ويتلقى المساعدة من الخبير الاستشاري في تكوينها وتخطيط تحقيقها، وبعد ذلك يجب أن يستفيد من المبادئ السيكولوجية لتحقيق هذه الأهداف.

الفصل السادس

الإنتاج وخطط الأجور

من أهم الاعتبارات الرئيسية في أي عمل من الأعمال هو الإنتاج وكلفته، سواء أكان على هيئة سلع أم خدمات. وسياسة الإدارة ومعظم قراراتنا موجهة نحو هذه الغاية، وعلى الأخص السياسية الخاصة بالمستخدمين؛ إذ أنها الخطط التي تتبع لحمل مرءوسينا على إنجاز الإنتاج. وتتضمن هذه الخطط والسياسات في حالات كثيرة افتراضات ضمنية غير ملحوظة للمبادئ السيكولوجية التي تبرز أثناء العمل، ومن ثم ينبغي أن تكون هذه السياسة والخطط بمثابة التطبيقات العملية للمبادئ السيكولوجية المتعلقة بالدوافع والاتجاهات وتغيير السلوك، وحيث أنها تكون جزءاً كبيراً من المهام الإدارية، وحيث أنها ترتبط ارتباطاً واضحاً جداً بالأسس السيكولوجية، فمن المستحسن أن ندرسها بشيء من التفصيل هذه المرة.

هل ندفع الأجر في مقابل الإنتاج؟

إننا نميل إلى إرجاع الصلة بين الأجر والإنتاج إلى العوامل السيكولوجية التي تقوم على أساسها سياسة الإدارة، ولسوف يتفق كل واحد منا تقريباً على أن العمال يحصلون على أجورهم لكي ينتجوا وأن الرؤساء في هرم الإدارة يأخذون أجورهم لكي يشرفوا على الإنتاج ولكي يعملوا على انجازه، بل أن القول الشائع: "أن القيام بعمل اليوم بأمانة يحلل أجر ذلك اليوم، ما زال لافتاً

لنظرنا مع الافتراض الضمني بأننا ندفع أجوراً معقولة في اليوم في مقابل عمل معقول عن ذلك اليوم. إلا أن هذا لا يخلو من الصعوبات بالرغم من ذلك، فمشكلة ما هو معقول – عملياً – بالنسبة للعمل المعقول في اليوم وبالنسبة للأجر المعقول لذلك اليوم من وجهة نظر العامل وصاحب العمل في صلب موضوع المساومة الجماعية. وحتى لو تجاهلنا الصعوبات العملية التي تنشأ عند تطبيق هذا القول فما زال القول الشائع بأن الأجر يدفع مقابل الإنتاج موضع تساؤلنا عن مدى صحته. أن ما تدفع مقابله في معظم الحالات هو الحضور إلى مكان العمل وانجاز أدنى حد متوقع من الإنتاج، وعلى ذلك فالملاحظ أن هناك تفاوتاً بسيطاً بين الأجر الممنوح في مقابل إنتاج مرتفع والأجر الممنوح في مقابل إنتاج منخفض، والرجل إذا أتى إلى مقر عمله في الوقت المحدد وتلافي المشاكل بأن أنتج الحد الأدنى، فإنه يكون في غاية التأكد من استمرار مرتبه، وإذن فإنه يكون أكثر تأكداً من استمرار حصوله على مرتبة إذا ما أنتج كمية أكبر. وهكذا فإننا من الوجهة العملية لا ندفع الأجور في مقابل الإنتاج وإنما في مقابل الحضور إلى مكان العمل.

وقد طرأت مجموعة كاملة من العوامل في محيط الصناعة تتعارض وفكرة أن الأجور تدفع في مقابل الإنتاج لسبب واحد هو أنه كلما نما المشروع وكبر يصبح أدق وأحسن تنظيماً من الناحية الفنية فيستتبع ذلك أن ينقص الفرق بين إنتاج كل من عاملين يؤديان نفس العمل. كما أن تخطيط الوظائف على أساس روتيني تسبب في خلق ظروف تجعل العمال جميعاً يؤدون أعمالهم بنفس السرعة، فمثلاً في صناعة السيارات بطريقة تسلسلية، وهي أكثر الصناعات تطوراً، وجد أن الفرق بين أحسن العمال وأضعفهم

إنتاجاً في عمل معين لا يزيد عن ١٠% في معظم الحالات. وهذا يجعل تبديل العمال على أساس نظام النوبات أكثر سهولة ولكنه يهدم فكرة دفع الأجور في مقابل الإنتاج الإضافي. وكما هو الشأن في معظم الحالات ندفع الأجر في مقابل حد أدنى للإنتاج، فنظام الأجور هنا لا يراعي الزيادات الإضافية في الإنتاج ولكنه يبني على أساس انجاز كمية من العمل تتقارب مع أقل مستوى. كذلك فقد اتجهت المعاملات التعاقدية نحو جعل الترقيات وتصنيف درجات الوظائف على أساس الأقدمية لا على أساس الكفاية. وهكذا نرى ثانية انهيار فكرة الأجر الإضافي في مقابل الإنتاج الإضافي. كما نرى في مثال آخر أن التزايد الهائل في كشف الأجور في السنوات الأخيرة كان نتيجة لاحتوائه على مزايا إضافية ليس لها أية علاقات مباشرة بالإنتاج، لكنها بنيت على أساس مداومة الحضور إلى مكان العمل وانجاز الحد الأدنى للإنتاج كشرط أدني لمثل هذا الموظف المستديم.

وان هذه الزيادات – المعاشات والعطلات الرسمية والرعاية الصحية والترقية وما شابهها – تصبح نوعاً من المصروف الثابت يضاف إلى كشف الأجور رغم أنه لا علاقة له بالقدرة أو القوة الإنتاجية وإنما هو مجرد مصروفات إضافية متلازمة مع الوظيفة، ويحتمل أن تصل في مجموعها إلى ما يوازي ٢٥% من المجموع الكلى للأجور وربما إلى ٤٠% في حالات كثيرة. وفي فرنسا حيث زادت هذه التطورات عما بلغته في أمريكا تصل المصروفات الزائدة إلى أكثر من ١٠٠% أي أكثر من نفقات الأجور المباشرة ذاتها. وتؤدي هذه البيانات إلى تأكيد الفكرة التي تقول بأن مدفوعات الأجور لا تتمشى عملياً مع القوة الإنتاجية، فنحن ندفع من أجل

إنجاز أدنى الحدود الأساسية، ولا نمنح في معظم الحالات أية مكافآت إضافية للزيادة في الإنتاج.

تحدثنا عن الأجور حتى الآن على هدي تقويمها النقدي، ولكن لنضعها بالأسلوب الذي ناقشناها به في الفصل الثاني، أي على هدى إشباع الحاجات المادية؛ فالتقويم النقدي هو الطريقة التقليدية للإدارة عند وصف العلاقة بين الأجور والإنتاج، ولكننا نبغي أساساً موازنة هذين العاملين. على أننا لم نستطع حتى الآن أن نحقق هذه الموازنة بين الأجر والإنتاج، ومن ثم ينبغي أن نتساءل عن مدى نجاحنا في توفير بعض المزايا التي تؤدي إلى إشباع بعض حاجات العمال الأخرى – تلك الحاجات التي يتمشى إشباعها مع الأهداف الإنتاجية للمؤسسة. وهل ندير مؤسستنا بطريقة تجعل زيادة الإنتاج تؤدي إلى مزيد من إشباع الحاجات وخاصة الحاجات الاجتماعية والذاتية؟. ولنعد ثانية إلى المناقشة التي قدمناها في الفصل الثاني لنلاحظ فاعلية قانون النتيجة بالنسبة لمشكلة: "يبدو أن هناك ميلاً إلى تكرار السلوك الذي يؤدي إلى المكافأة والإثابة، أما السلوك الذي لا يؤدي إلى الإثابة فإنه يميل إلى التلاشي". فإذا كان الإنتاج المرتفع نوعاً من أنواع السلوك المرغوب في تكراره فإن مسئولية المدير – أياً كان مستواه – هي التأكد من أنه يؤدي إلى المكافأة كلما أمكن ذلك. وعلينا أن نتقصى مدى صحة الفكرة القائلة أن هذا السلوك يؤدي فعلاً إلى مضاعفة فرص الإشباع في العمل.

وينبغي أن نستعيد في أذهاننا أيضاً أن النقط الرئيسية الثلاث الواردة في الفصل الثاني والخاصة بالمشاكل التي تنشأ عند محاولة الفرد تفهم وإدراك الظروف المحيطة به (أي بيئته) بأن يحاول الإجابة عن سؤال: "أي الطرق

تؤدى إلى الأهداف؟" وعندما تحدثنا عن قانون النتيجة كررنا القول أن "السلوك الذي يبدو أنه يؤدي إلى المكافأة... الخ" – فعلينا أن نتساءل عن أي أنواع، من وجهة نظر الموظف في المؤسسة، هي التي تؤدي إلى المكافأة – وبغض النظر عن أنواع السلوك التي تفضلها الإدارة، فإن القانون يسري ويطبق على أساس طريقة إدراك الموقف بوساطة الأشخاص المعنيين به. وعلى طول الطريق علينا أن نجابه مشكلة العمل داخل إطار العالم كما يراه العامل، وعلينا أن نتأكد من أنه يعتبر المكافآت والأجور ناتجة عن نوع من السلوك اللازم لنجاح المؤسسة ولأداء الرئيس لوظيفته بنجاح. فإذا كانت زيادة الإنتاجية وتناقص النفقات هي ما تستهدفه المؤسسة فلابد من إدارة العمل بحيث ينظر إليهما على أنهما وسيلتان لإشباع حاجات الناس الموجودين في العمل.

أشياء أخرى غير الأجر تحدد القوة الإنتاجية

أن كلفة الوحدة ليست هي الناتج البسيط للأجور والأسعار الثابتة – وقد ذكرنا حتى الآن أننا لا نمنح أجراً إضافياً من أجل الإنتاج الإضافي، فالأجر لا يتمشى مع القدرة الإنتاجية. ولنضع الموازنة بطريقة عكسية: هناك فرص كثيرة لملاحظة التغيرات التي تطرأ على القوة الإنتاجية فهل يستتبع هذه التغيرات في القوة الإنتاجية تغيرات في الأجور؟ وان لم يكن كذلك فأي أنواع المتغيرات ترتبط بتغيرات الإنتاج؟ وإذا نظرنا إلى الموازنة بعد صياغتها بهذه الصورة تصل إلى معرفة أسباب الإنتاج المتزايد. وإذا نظرنا إلى الاختلافات البارزة فإننا غالباً ما نقابل نوعاً من الالتزام أو الارتباط بالوظيفة من جانب أعضاء الإدارة لا يتميز به العمال الذين يعملون على أساس عدد ساعات العمل. ولماذا يأخذ بعض أعضاء الإدارة العمل معهم إلى منازلهم ليلاً أو

يمكثون في مكاتبهم إلى وقت متأخر ويقضون وقتاً كبيراً من أوقات فراغهم يفكرون في كيفية انجاز العمل بطريقة أخرى وأحسن؟ أن هناك اختلافاً كبيراً في الأجر بين الفئتين (أعضاء الإدارة وموظفي الساعات) ولكن المرء يشعر بأن ذلك ليس هو سبب الاتجاه المختلف نحو العمل. ويبدو من غير المحتمل أن تكون مجرد الزيادات النقدية في الأجور هي السبب في ذلك الاتجاه المختلف نحو العمل. كذلك فإننا إذا تمعنا في الحالة التي ذكرناها من قبل وهي حالة العامل الذي يؤدي عملاً روتينياً طوال يومه ثم يعود إلى منزله ليبذل الكثير من الجهد والعرق في بناء قارب داخل زجاجة مبدياً اهتماماً وقلقاً بالغين وواضعاً إجراءات جديدة ومحافظاً على أعظم المستويات الممكنة في عمله، فإننا نقابل نفس سبب الاختلاف. ففي هذه الحالة يبطل أثر الدافع المالي، فقد حصل العامل على أجر يومه ولكنه لا يحصل على شيء في مقابل هوايته. ولكن هناك نوعاً من الدوافع التي تحقق إنتاجاً مرتفعاً في كل من حالتي المدير والعامل الهاوي. ويبدو أن معظم التفاوت يكمن في طريقة نظرتهما إلى العمل، أن العمل يعني أشياء مختلفة بالنسبة لكل منهما، وباختصار يحصل إشباع للحاجات الذاتية والتي تلعب دوراً كبيراً، وتكون مسئولة مسئولية كبيرة عن تحقيق الإنتاج الزائد، ولكن أين يكون هذا الإشباع ممكنا في محيط العمل؟ وعندما نسترجع الأمثلة التي استعنا بها في الفصول السابقة أو عندما نستعرض تجاربنا الشخصية فسنجد أمثلة يظهر فيها بوضوح هذا الشيء (إشباع الحاجات الذاتية) في العمل، كما أننا إذا فحصنا هذه الأمثلة فسنرى بعضاً من العوامل التي تشجع على زيادة الإنتاج. لقد لاحظنا مثالاً للحالة التي ذكرناها من قبل حيث كان زهاء مائة فتاة يعملن في فرز

كعوب الفواتير، وعندما أعيد تنظيم العمل بحيث عملن في مجموعات صغيرة ارتفع الإنتاج في كمه ونوعه وقل الغياب والتبديل. ففي الموقف الجديد حيث وضعت الفتيات في مجموعات صغيرة بحيث يجلسن وجهاً لوجه، حقق لهن فرص إشباع حاجاتهن الاجتماعية في العلاقات مع أعضاء المجموعة وفرص إشباع حاجاتهن الذاتية في شعور كل منهن بأنها جزء هام معترف به في المجموعة الجديدة. ويبدو من المحتمل أن هذه الدوافع لعبت دوراً كبيراً في تحقيق المستويات الجديدة للعمل، كذلك رأينا بعضاً من الاستطراد العكسي في التعديل الفني الذي أجرى على صناعة مناجم الفحم في بريطانيا. لقد أدت الطريقة الجديدة للحصول على الفحم، والمسماة بالحائط الطويل، إلى تحطيم المجموعات الصغيرة القديمة وإلى تلاشي المهام الفردية الشخصية، الشيء الذي تمشي مع احتياجات العمل لا احتياجات الأشخاص الذين يؤدونه. وكانت النتيجة سلسلة من المشاكل الجديدة مثل الحوادث والغياب وهبوطاً كبيراً في الإنتاج المقدر تحقيقه نتيجة للتنظيم الجديد، فكانت النتيجة مخيبة للآمال مما ضاعف من صعوبة سداد ثمن الآلات والمعدات الجديدة. وهنا نرى أن الحرمان من إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية تسبب مرة ثانية في تغيير كمية الإنتاج، وهذا التغير هو في اتجاه عكسي هذه المرة إلا أن مغزى ذلك ما زال كما هو. وقد قيل بصورة عامة من قبل أن نسبة زيادة الإنتاج الناجمة عن التحسينات الفنية لا تزيد كثيراً عما تقابلها من نسبة انخفاض الإنتاج نتيجة للعوامل الإنسانية بحيث تستمر حالة الإنتاج كما هي تقريباً أو ترتفع ببطء شديد. وقد يتساءل المرء عن الأمثلة المشابهة لحالة مناجم الفحم في انجلترا حيث وضع التعديل على أساس من الآلات

والخامات مع إهمال فرص إشباع الحاجات الإنسانية. ونحن إذا أردنا أن نستفيد إلى أقصى حد من النظم والأساليب الحديثة وجب علينا أن نقيمها على أن يؤخذ في الاعتبار العامل نفسه على قدم المساواة مع العمل والإنتاج.

إن مختلف التجارب العلمية تلقى ضوءاً أكبر على الموضوع، فالتجربة التي أجراها ألكس بافلاس هي إيضاح لذلك، فقد ابتكر بافلاس ما سماه بطاقات القياس أثناء قيامه بالعمل مع عاملات بأحد مصانع النسيج المصممة على أساس نظام تسلسل العمل، وكن يعملن على أساس القطعة في عمل مدروس – دراسة مستفيضة من ناحية الزمن بمستوى ٦٠ وحدة في الساعة وبإنتاج حوالي ٧٥، وقد عقد بافلاس اجتماعات مع الفتيات وشجعهن على مناقشة مشاعرهن نحو العمل ثم جعلهن يتخذن قراراً إجماعياً وخاصة بالنسبة التي يتمنين لو أنتجن على أساسها بأن أعطاهن بطاقات يدون فيها ما أحرزنه من إنتاج ساعة فساعة. وقد كانت تلك القرارات الإجماعية حرة غير مصطنعة، كما أنها اتخذت على أساس من التأكد من الأرقام السابقة دون اعتبار المستوى الإنتاج. وقد وضعت الفتيات المجموعة الأولى من قراراتهن بنسبة ٨٤ وحدة في الساعة ثم ارتفعت بعد ذلك إلى ٩٥. وقد استقرت النسبة الفعلية عند رقم من الأرقام ما بين ٩٥ – ٨٩ حيث استمرت ملاحظتها العدة أشهر بعد إجراء التجربة. وهنا يبدو أن الزيادة في الإنتاج نتجت عن هذا القدر من الحكم الذاتي الذي فتح للفتيات عند اتخاذهن للقرارات وعن الإشباع الذاتي الناجم عن المشاركة ذاتها، وعن الشعور بالتحرر من القيود السابقة التي كانت مفروضة عليهن نتيجة لتنظيم العمل. وقد قوبلت الزيادة في الإنتاج في هذه الحالة بزيادة في الأجور على أساس

نظام تشجيع الإنتاج. وعلى الرغم من ذلك لا يمكننا الاعتقاد بأن هذا هو العامل الفعال في رفع الإنتاج طالما أن احتمال زيادة الأجر لتشجيع الإنتاج كان موجوداً دائماً قبل التجربة.

ويبدو أن كثيراً من النظم المسماة بنظم المشاركة في الربح يقوم على نفس القاعدة وأن لجنة مشتركة من ممثلي الإدارة والعمال تختص بمعالجة مشاكل تكلفة الإنتاج وشئون الإجراءات تستغل نوعاً من الدوافع التي تعمل كحافز على زيادة الإنتاج. ويبدو من الصعب الاعتقاد أن زيادة الإنتاج نجمت فقط عن الزيادة المادية الناتجة عن نظام المشاركة في الربح. حيث أن مساهمة المشاركة (في الكفاية) تبدو باقية – وفي بعض حالات عدم وجود ربح للمشاركة نتيجة المشاكل السوق الخارجية يلاحظ أن المساهمة التي توفرها الكفاية في العمل لا تزال باقية؛ إذ أن شعور الفرد بأنه جزء من المجموع وبأن مجهوده هو جزء من المجهود المشترك، وما دام أنه يدرك بأن هناك هدفاً مشتركاً، كل هذا يوفر الدوافع القوية التي تحفزه على العمل. كذلك فإن تجاربنا في فترة الحرب حيثما شعر عمال الإنتاج بأنهم جزء من المجهود القومي بصفة غير عادية تؤكد نفس المعنى. إن الطريقة التي ينظر بها العامل إلى نفسه وإلى عمله هي أساس القوى الدافعة التي ربما تكون عملياً أقوى كثيراً من تلك التي يترتب عليها الأجر وحدة.

ونحن في حاجة إلى التحقق كثيراً من الكيفية التي ينظر بها العامل إلى نفسه وإلى عمله وإلى أجره حتى يمكن للإدارة أن تؤدي واجباتها وحتى يمكن رسم وتخطيط نظام الأجور والموظفين بغية تشجيع الإنتاج. ويجب علينا أن نبتكر في إدارة المؤسسة طرقاً تجعل العامل ينظر إلى الإدارة وإلى أهداف

الشركة بطريقة خاصة توحي إليه وتقنعه بأنها وسائل لإشباع حاجاته، وهذا لا يعني تضليل العمال الذين يشتغلون على أساس عدد ساعات العمل وإقناعهم خطأ بأن أي مجهود إضافي من جانبهم هو في صالحهم ومفيد لهم، حيث إذا حصل ذلك فإنه سيكون خطأً أخلاقياً وقصر نظر سيكولوجي، وإن مثل هذا النظام المطول الذي يستهدف زيادة الإنتاج بسرعة لا يمكن تسويغه أو تطبيقه بسبب أنه لا يستند إلى أساس من الشرف فيصبح مدعاة للارتباك في تطبيقه ومن ثم يصعب استمراره. وبدلاً من ذلك نقترح إدارة أوجه النشاط في المؤسسة بشرف وأمانة مع وضع أهداف المؤسسة في الاعتبار، وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وإلى خفض النفقات وإلى مضاعفة فرص الإشباع لكل أعضاء المؤسسة. ولكي نخطو خطوة في هذا الاتجاه دعنا ننظر إلى الخطط الخاصة بالأجور ونناقشها بالتفصيل – ربما أن نظم الأجور التشجيعية تؤكد بوضوح كبير المضمون السيكولوجي لهذه النظم، فمن المستحسن أن نبحثها أولاً.

النظم التشجيعية ونظم المشاركة في الربح

أن النظم التشجيعية للأجور تقدم لنا أوضح تفصيل لمبدأ: "أجر يوم معقول في مقابل عمل يوم معقول" ومحاولة تركيز الاهتمام على الإنتاج وذلك باستغلال الحافز المالي فقط، وهذه الخطط سليمة من الوجهة الاقتصادية والحسابية، أما المصاعب التي كثيراً ما تواجهنا فهي سيكولوجية إلى حد بعيد. وهذه المصاعب تساعدنا بدرجة كبيرة على معرفة الكيفية التي ينظر بها العامل المنتج إلى أجره. وبالرغم من أن تعبيري النظم التشجيعية ونظم المشاركة في الربح يختلفان لفظياً، إلا أن لهما مدلولاً واحداً من الناحية الاقتصادية،

وبالرغم من أن أولئك الذين يحبذون أحدهما يميلون إلى معارضة الآخر بشدة فإن الاثنين يعنيان شيئاً واحداً من وجهة النظر الاقتصادية، فكلاهما يقوم على أساس أن وحدات الإنتاج الإضافية التي أمكن إحرازها دون زيادة النفقات الثابتة ترفع من نسبة الربح أو الفائدة، ونظام الأجر الحافز يقوم على أساس المشاركة في الربح الإضافي الذي أمكن تحقيقه، أما نظام المشاركة في الربح بمعناه الصحيح فإنه ينتظر عادة حتى يتحقق الربح ولكنه هو الآخر يتوقف أساساً على تقسيم الزيادة الناجمة عن وحدات الإنتاج الإضافية في المصنع الواحد. وإذا استثنينا الوقت الذي يحتسب فيه الأجر الحافز (الإضافي) فإننا نجد أن نظام الأجر الجماعي الحافز لا يختلف عن نظام المشاركة في الربح (عندما يحسب الربح على أساس مساهمة العمال في تخفيض نفقات الكلفة)، كذلك فإن حقيقة كونهما مشابهين مع امتلاك كل منهما لميزات قوية تظهر جزءاً من المشكلة. فإذا كانت الأجور النقدية (وإشباع الحاجات المادية) هي الدافع الرئيسي الواجب اعتباره، فلماذا إذن لا تثمر المبالغ المتساوية المستقلة في أحد النظامين كميات متساوية في الإنتاج؟ ولماذا يحدث في بعض الحالات أن تكون النفقات التي تظهر من كشف الأجور الموضوعة على أساس المشاركة في الربح أكبر أثراً مما لو وضعت على أي شكل آخر؟ وستكون إجابتنا ناقصة أو غير شاملة إذا قلنا إن الدافع المالي الذي يذكر مجرداً لا يصف الموقف حقيقة؛ إذ ينبغي أن نأخذ في اعتبارنا الطريقة أو الكيفية التي ينظر بها العامل إلى نفسه وإلى عمله والى الأجر الذي يأخذه في مقابل هذا العمل.

وقد أصبحت النظم الحافزة متعبة في كثير من الأحوال، وذلك لأن

نسبة الإنتاج تستقر عند رقم يزيد قليلاً عن النسبة الثابتة المقررة، كما أن أجور العمال المنتجين عن كل مدة زمنية تكاد تكون متساوية وعندئذٍ تفقد أثرها (كحافز) وينظر إليها العامل على أنها جزء من أجره الأساسي. إن كمية النقود لم تتغير البتة، إنما الذي تغير هو معناها ومغزاها في تنظيم العامل للعامل السيكولوجي الذي يعيش فيه. وتلك واحدة فقط من الطرق التي يتعارض فيها المعنى السيكولوجي ويناقض الهدف الحقيقي من الدافع الاقتصادي.

وقد سبق أن قلنا أن النظم الفردية الحافزة كثيراً ما تؤدي إلى إيجاد صراع في نفس العامل عندما تضع الجماعة التي يعمل فيها مستوى معيناً للإنتاج يستطيع أن يفوقه بسهولة. وفي العادة يتمسك العامل بهذا المستوى المعين ولا يزيد عليه، وذلك لأن التمكن من إشباع الحاجات المادية مع الحرمان من الحاجات الاجتماعية والذاتية لا يمكن أن يكون حافزاً قوياً بدرجة كافية. وفي كثير من الأحوال يؤدي الأسلوب الذي توضع به النسب ويجري المحافظة عليها إلى فقد أثر الدافع الاقتصادي نتيجة للخوف من تغير النسب، فالعامل يواجه التعضيد والتشجيع في شكل زيادة أجره في مقابل زيادة الإنتاج، ولكنه يواجه في نفس الوقت بتخفيض أكبر في فرص إشباع حاجاته إذ يخشى أن هو أنتج بنسبة أسرع من النسبة الحاضرة أن تقول له الإدارة أن مستوى الإنتاج قد انخفض عن ذي قبل. على أن تفكير الإدارة في تغيير نسبة الإنتاج لن يكون له قيمة كبيرة إذ أن العامل الرئيسي في ذلك هو كيفية نظر العامل إلى الموقف. وكذلك في حالة أخرى يختلف الخوف فيها عما كان في الحالة الأولى بالرغم من أنه ربما يكون مجرد وهم لا أساس له،

إلا أن العامل في هذه الحالة يخشى أن يفقد عمله إذا أنجزه بأكمله ومن ثم تعاني صناعات كثيرة من بطء في الإنتاج، ذلك لأن تجارب العمال في الماضي بالنسبة للإنتاج جعلتهم يشعرون بأن نسبة الإنتاج الزائدة ستؤدي فقط إلى زيادة الأجور اليومية لكنها ستقلل من عدد أيام العمل، ولا يعنينا إذا كان لهذا الخوف ما يسوغه كما ذكرنا، إلا أنه إذا كان موجوداً سيكولوجياً فهو عامل حاسم يتعارض مع الحافز الاقتصادي المشجع. ومن زوايا أخرى نجد أن تشجيع نسبة معينة من الإنتاج قد تتنافى مع فكرة العامل أو رأيه الشخصي عن النسبة المعقولة للعمل، وإذن فإنها تشكل خطراً على ذاتيته وكرامته، فنسبة كل من الإنتاج والأجر لا يمكن تغييرهما وتعديلهما ببساطة لأنهما ممثلان بشكل معقد في محيط دوافعه، وكذلك في عالمه السيكولوجي.

على أن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها إدخال نظام حافز تشجيعي في العالم السيكولوجي للموظف أو العامل، تمثل إحدى المشاكل الماسة العاجلة، فمثل هذه النظم تميل إلى التعقيد بطبيعتها كما أن الشخص الذي سيطبقها نادراً جداً ما يدركها ويفهمها بصورة صحيحة، فهو عادة ما يكون لنفسه فكرة عامة تتمثل في: "خذ أكثر من أجل إنتاج أكثر"، وفي أن أجره الأسبوعي سيكون حوالي كذا وكذا، ولكنه لا يفهم التفاصيل فهماً واضحاً.

وقد أشرنا في كلامنا عن مشاكل التخاطب والتفاهم إلى ضرورة صياغة الأحاديث والموضوعات على أساس نظرة متلقيها للموضوع، لا على أساس نظرة المرسل. كذلك رأينا عند مناقشتنا للتعديلات الفنية الحالات التي صممت التعديلات فيها على أساس احتياجات الآلات والخامات إلا على أساس احتياجات الشخص. وهنا أيضاً تظهر مشكلتان، جرت العادة على

وضع نظام الأجور المشجعة أو الحافز على أساس منطقي وحسابي هندسي؛ إذ لابد أن يتحدد شكلها وطبيعتها على ضوء المبادئ المستمدة من هذه الأسس، ومن ثم فإنها عادة ما تفسر ويجري العمل بها أو تنفذ في اصطلاحات تنبع من أصلها في الحساب والهندسة، ولهذا فإن تصميم نظام الأجور يفشل في الاهتمام بنظرة العامل للموقف أو بإيضاح المصطلحات الواجب وصف هذه الخطة بها بحيث تكون مفهومة وواضحة للعامل أو بالمبادئ اللازمة لتنفيذ هذا النظام على أساسها وبذلك نكون قد أولينا اهتمامنا بصفات العامل الشخصية وواليناها بنفس الطريقة التي أوليناها للآلات والخامات. وهكذا يتضح لنا من كل هذه الحالات أن ما بدا مجرد حافز أو دافع اقتصادي بسيط وهو امتداد بسيط المبدأ "أجر يوم معقول في مقابل عمل يوم معقول" هو في الواقع مشكلة سيكولوجية دقيقة، إذ أن العامل الحاسم يكمن في سلوك الفرد ذاته وفي كيفية إدماج أو إدخال العناصر المرئية مثل الأجر ضمن هذا السلوك.

وهناك مشكلة أخرى ينبغي أن نناقشها تحت هذا العنوان؛ فعند حديثنا عن التدريب أثرنا مسألتي الاختصار أو الاسترسال في الحديث على أنها من أساليب القيادة التي نستعين بها لحمل شخص على تغيير سلوكه. والرئيس المسيطر أو المتحكم في وسائل إشباع الحاجات إما أن يخلق موقفاً معيناً بحيث يؤدى السلوك المرغوب فيه إلى مضاعفة فرص إشباع الحاجات أو يخلق موقفاً آخر يعجز عن التوصل إلى السلوك المرغوب فيه يؤدي إلى خطر الإقلال من فرص إشباع حاجات الموظف وينطبق نفس هذا الإيضاح على حالتنا كما ينطبق على التدريب والقيادة بل أنه في الواقع ينطبق على أساليب

الإشراف على الناس عموماً، فالأجر يمثل إحدى وسائل إشباع الحاجات التي قد يضاعفها الرئيس أو يقللها. وعند هذه النقطة يمكننا أن نتقدم في الإيضاح خطوة إلى الأمام. وقد لا يختار الرئيس بين المضاعفة والإقلال فقط بل أنه يملك إلى حد ما فرصة إظهار نفسه أمام الشخص الآخر بأنه المسيطر على وسائل إشباع حاجاته. وإذا قارنا بين هذه الزيادة والانخفاض بالقول الشائع: "أنجز هذا العمل وإلا ..." وقول "امسك البرسيم أمام الحمار..." يظهر بينهما اختلاف في نقطة توريط الشخص مما يعني: "إذا لم تؤد ذلك العمل فإني سأتولى تأديبك" أو ما يعني أن الموقف دقيق بحيث أنه إذا لم تؤد ذلك العمل فلن تحصل على أي نفع أو تقدير وهو اختلاف خطير من الناحية السيكولوجية؛ فالإقلال الفردي (أي سلطة المدير في التهديد بحرمان العامل من المزايا) هو تحكم في الموظف بوساطة الخوف. ومن ناحية السلوك الإنساني العام يؤدي هذا إلى نوع من السيطرة والتحكم. وبالرغم من نجاحه في حالات كثيرة فإنه يؤدي إلى نتائج باهظة النفقات؛ ففي العادة يكون التجاوب بالنسبة له في شكل تصرف وقائي يغلب فيه عنصر العدوان والعنف وذلك من جانب الموظف، وفي حالة قول الرئيس للموظف مثلاً: "إذا لم تنجز هذا العمل فإني أضعك في المكان اللائق بك". قد يتخذ هذا التصرف الوقائي صوراً مختلفة كثيرة؛ كأن يتضامن الموظف مع الآخرين من أجل التغلب على سيطرة الرئيس على وسائل إشباع الحاجات، وذلك التضامن الذي لا مناص منه للتغلب على تهديدات الرئيس وإبطال أثرها، وقد يكتفي المرءوس بمجرد الانسحاب أو الانطواء. أما العدوان – وهو رد الفعل الطبيعي للإقلال – فيمثله هذا القول: "الدورة تلف وتدور، والدور الذي تلعبه

الدودة إن لم تصاحبه أية سيطرة على الموقف لا يطاق ويؤدي سريعاً إلى العدوان على أية صورة ممكنة مهما كانت. وقد يكون العدوان في محيط الصناعة على شكل المضايقات والحوادث والإضراب عن العمل أو أي طريقة من عدد من الطرق للرد على السلطة أو الإدارة، وغالباً ما تسهم النظم التشجيعية إلى حد كبير في زيادة هذا النوع من التورط الشخصي في العمل، فغالباً ما تترادف النظم التشجيعية مع عبارة: "إذا لم تستطع إنتاج هذا القدر فسأعمل على الإقلال من أجرك. كذلك فإنها – أي النظم التشجيعية – تساعد على التوريط الشخصي الإيجابي فهي تترادف مع عبارة" إذا قمت بدورك وأنتجت أكثر فسأقوم بدوري وأعطيك قدراً أكثر من مالي، وبالرغم من ذلك فإن الجانب الإيجابي له عيوبه من ناحية مظهر الرئيس الشخصي. فإبراز الشخصية وتدعيمها في أحسن صورها ما هو إلا نوع من الإدارة التي انتقدت بشدة في السنوات الأخيرة ووصفت بأنها نوع من الرعاية الأبوية، تلك الفكرة التي تترجم على أنها تعني" سأهتم بك شخصياً إذا فعلت الأشياء التي أحبها. وحيث أن الإقلال الشخصي ما هو إلا تحكم وسيطرة عن طريق التخويف فإن تدعيم الشخصية هو أيضاً سيطرة ولكن عن طريق العرفان بالجميل. ومن الصعب احتمال الموظف للسيطرة التي تعتمد على عرفانه بالجميل، ومن ثم فإنها لا تستمر لفترات طويلة مثلها في ذلك مثل السيطرة التي تعتمد على التخويف والتهديد، فشعور الإنسان أنه مدان يكاد يكون من الصعب تحمله فهو مذل وجارح تماماً كما يحدث في حالة التهديد الدائم. ولذلك فالمرءوس مضطر لأجل حماية نفسه أن يعيد صياغة وتفسير الموقف ليقنع نفسه بأنه لا يحصل على ما يستحق وذلك بغية التخلص من الشعور الدائم بالمديونية أو

العرفان بالجميل. والسيطرة المستمدة من العرفان بالجميل أو الشعور بالمديونية تتميز بصعوبة أخرى وهي عدم وجود طريقة واضحة للعامل لتقدير القيمة الصحيحة التي يلزم تقديمها في مقابل هذه المديونية. وإذا فسرنا هذا الموقف بعبارة: "أنت تنجز شيئاً حسناً لي وأنا سأفعل لك شيئاً حسناً". فإننا لا نجد أساساً منطقياً لنقرر على ضوئه ماهية هذا الشيء الحسن كما أن مثل هذا الموقف يؤدي إلى طلب أجر أكثر وأكثر. وإذا كانت الإدارة في سبيل أن تلبس رداء النساك فإن عليها أن تضع في اعتبارها وجوب مضاعفة هداياها وتحسينها كل سنة.

لقد قدمنا كل هذه الأمثلة المتطرفة لنوضح هذه النقطة وكلها تذهب إلى حد التطرف في تصوير درجة التوريط الشخصي في الارتباط الذي تتعهد به المؤسسة عادة ولكنها تصور بشكل كبير نوع المصاعب التي تنجم عن مثل هذا النظام عندما يتخذ أساسا في تخطيط نظام الأجور. وبدلاً من ذلك فإننا يمكننا أن نستغل إمكانياتنا بطريقة معينة بحيث يكون واضحاً لكل عضو أو فرد بأن دوره (أي الفرد) أساسي ولازم لنجاح المؤسسة أو الشركة، وأن نجاح المؤسسة يتوقف على درجة توفيقه في أداء هذا الدور، وان رفاهيته الشخصية تنبع من نجاح المؤسسة الذي أسهم فيه. وبهذه الطريقة يمكننا أن نحول جزءاً من الطريقة التي ينظر بها العامل إلى نفسه وعمله وأجره بحيث تتلاشى احتمالات الإقلال أو التدعيم الشخصي. فبدلاً من أن ينظر إلى نفسه على أنه خاضع للخوف أو للشعور بالجميل، وبدلاً من النظر إلى أجره كوسيلة السيطرة الإدارة وتحكمها فيه، وبدلاً من أن يرى عمله كحقل اختبار يكسب أو يخسر على أساسه، ففي إمكانه أن يتخذ رأياً أو موقفاً مختلفة، أنه يستطيع

أن ينظر إلى نفسه على أنه مؤتمن على نجاح المؤسسة وأن ينظر إلى عمله على أنه عنصر هام ولازم لنجاحها، وأن ينظر إلى رفاهيته على أنها نابعة من ذلك النجاح الذي أسهم في جزء منه. وأنه ما زال موجوداً في الموقف من الناحية الموضوعية، أما من الناحية السيكولوجية فهو في موقف يسهل فيه كثيراً أن يقدم المعونة لرؤسائه في سبيل انجاز العمل.

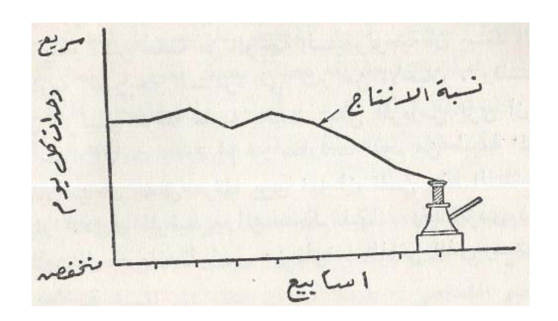
وأن قدراً كبيراً من الاختلاف بين ما يسمى بالنظم التشجيعية الحافزة وما يسمى بنظم المشاركة في الربح يكمن حقيقة في هذا الاختلاف الهام غير الملحوظ أي في طريقة رؤية العامل لنفسه ولأجره ولعمله. ففي الحالة الأولى تتحكم الإدارة شخصياً الفاقد للشعور. أما في الحالة الأخرى فإن العامل يكون مسهماً أشكال الخوف وعدم الثقة والكرامة الثائرة والانسحاب المتبلد أو وظاهرياً في الأمر وتهدد بتخفيضه أو تعد بمنحه فتتخذ النتائج نشطاً في انجاز شيء له يد في تشكيله، وما يعود عليه في مقابل ذلك يأتيه من الأشياء التي أنجزها ليجعل ربحه ممكناً. ولهذه الأسباب يبدو أكثر حكمة من الوجهة السيكولوجية أن يبتعد الرئيس عن المساومة الصريحة السافرة في كثير من الأحيان، والمستحسن أن يخلق الرئيس موقفاً معيناً بحيث يجعل المرءوس يرى أن نتائج معينة – سواء أكانت سارة أم غير سارة – تنجم من طبيعة الموقف، وذلك بدلاً من أن يخلق موقفاً يرى فيه أن نفس هذه النتائج نابعة من القرار الإداري للرئيس وأنه يتحكم فيها، وقد يؤدي ذلك في بادئ الأمر إلى حرمان الرئيس من الرضا الذاتي الذي يستمده من الموقف مباشرة.

ومن دواعي الرضا أن يستطيع الإنسان القول: "أنا الرئيس هنا فإن لم تفعلوا كما أقول فإن لدى السلطة التي تجعلكم تودون لو أنكم فعلتموه". أن

الرئيس يفقد هذا النوع من الرضا إلى الأبد عندما يتبع طريقة الإقلال أو التدعيم غير الشخصي. وبدلاً من ذلك عليه أن يقنع بالرضا الذي يتأتى من إدراكه بأنه ناجح وموفق كرئيس عن طريق خلقه للموقف الذي من شأنه أن يجعل مرءوسيه يساعدونه وباعتراف مرءوسيه به آخر الأمر كلما جرى الشعور في المؤسسة بنجاح مجموعته المتزايد.

الإنتاجية متوازن شبه ثابت

ما الذي يحدد نسبة الإنتاج؟ أننا عادة ما نفسر مشكلة الإنتاج على ضوء رسم بياني مثل الرسم المبين بالشكل (١) حيث وضعت نسبة الإنتاج على أساس الأسابيع أو الشهور، وعندما نراها تنخفض كما يحدث في نهاية الرسم البياني أو عندما يترتب عن مشاكل المنافسة زيادة في النفقات فإننا في العادة نسأل أنفسنا هذا السؤال:



شكل (١)

"ماذا نستطيع أن نفعل كي نرفع نسبة الإنتاج؟ ماذا يمكننا أن نضع تحت منحنى الرسم البياني لنرفعه إلى أعلى؟ إننا نفكر عادة على أساس نوع من المعادلة الميكانيكية نستطيع فيها أن نصل إلى أسفل المنحنى ونرفعه إلى

أعلى، ويحتمل أن تكون أول فكرة تخطر لنا هي تكليف ملاحظي العمال بمراقبة منحنى نسبة الإنتاج عن كثب والتعرف على الفترة التي يحصل فيها انخفاض الإنتاج، وقد تكون الفكرة المثالية هي التعامل مباشرة مع العمال أو مع الاتحاد الخاص بهم والإشارة إلى وجوب ارتفاع الإنتاج حتى يمكن المحافظة على الانتعاش الاقتصادي للمؤسسة أو المصنع. وبدلاً من معالجة المشكلة بهذه الطريقة دعنا نقترح نوعين من الأسئلة يختلفان عن السؤالين السابقين، ودعنا أولاً نتحاشى مجرد السؤال: "ماذا نستطيع أن نضع تحت منحني الرسم البياني لنسبة الإنتاج لكي نرفعه؟" ولكن دعنا ننظر إلى الجانب الآخر من المشكلة: "ما الذي يوجد في أعلى المنحنى ويجذبه إلى أسفل؟" ثم بعد ذلك دعنا نعيد تفسير الحالة على أساس سيكولوجي بدلاً من الموازنة الميكانيكية الخاصة بالرفع وبدلاً من الحلول الإدارية التي تتمثل في تكليف ملاحظي العمال بالضغط على العمال. وأن عملية تفسير الحالة على أسس سيكولوجية واعتبار منحنى الإنتاج كتوازن لهذه القوى هو ما يسمى بالتوازن شبه الثابت.

ونحن نعتقد في أغلب الأحيان أن من بين الأشياء التي تشد منحنى الإنتاج إلى أسفل هي أن الناس يعملون بأسرع ما يمكنهم بحيث يصلون إلى أقصى احتمال جسماني لهم. وفي الواقع أن معظم الأعمال الخاصة بالإنتاج الصناعي بعيدة إلى درجة كبيرة عن الاحتمال الجسماني (بل أنه لمن الممكن إذا لزم الأمر وبالرغم من أنه ليس مرغوبا فيه أن يسير العمل بسرعة أكثر) ولكن هناك شيئاً آخر يمنع المنحنى من الارتفاع. وأذكر أنني شاهدت مرة من المرات عملية يدوية سريعة جداً في أحد مصانع الورق حيث كانت الفتيات

ينثرن أفرخاً كبيرة من الورق بين ألواح رقيقة من الزنك استعداداً لإجراء إحدى تجارب الضغط وطبع نموذج معين على هذا الورق.

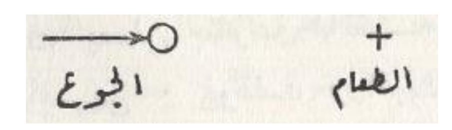
وقد كانت الفتيات يعملن بسرعة فائقة بحيث لم يكن في استطاعتي أن أتتبع أيديهن. فوقفت وراقبت العملية معتقداً أن هذا بالتأكيد كان أسرع ما في إمكانهن وأن ذلك لابد وأن يكون قد اقترب من أقصى احتمال جسماني لهن، وأخيراً ذكرت ملاحظة على هذه السرعة، فانبرت الفتيات وقلن:

"أن هذا ليس سريعاً، أنظر!" ثم عملن بسرعة كبيرة جداً، أدت إلى مضاعفة نسبة إنتاجهن تقريباً. وهنا بدا لي شيئان بشكل واضح:

أولاً: أن مستوى إنتاجهن الأصلي قد استقر على نسبة معينة من الانخفاض واستمر عليها ولم يكن ذلك بسبب حد مهارتهن أو سرعتهن الجسمانية.

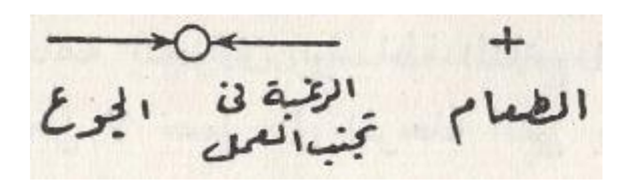
ثانياً: أن رغبتهن في أن يظهروا أمامي ما يستطيعون عمله قد أضافت قوة تحت منحنى الإنتاج رفعت النسبة مؤقتاً وقللت مؤقتاً أيضاً في الوقت ذاته من القوة التي كانت تشد المنحنى إلى أسفل. أن هذا النوع من التوازن في القوى والتغير الذي طرأ على توازن هذه القوي هو الذي نحتاج إلى مناقشته والبحث فيه.

وفي حديثنا في "الفصل الثاني" عن الدوافع بينا أن كل سلوك مدفوع بدافع معين وأن كل أشكال السلوك موجهة نحو إشباع الحاجات، وعلى ضوء هذه الأسس يمكننا أن نرمز بدائرة (في الشكل ٢) إلى شخص لديه دافع وهدف يتمثل تحقيقه في إشباع ذلك الدافع، أما السهم الذي يدفع الشخص فإنه يمثل الدافع أو الحافز.



(شكل ٢)

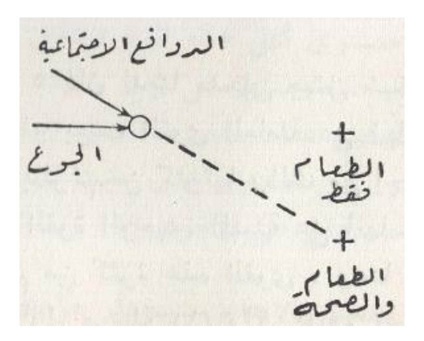
وستتحدد نسبة سلوك الشخص بوساطة مقدار القوة، كما سيتحدد اتجاهه بوساطة اتجاه هذه القوة. أما في الشكل ٣ فإن الجوعِ يظل كما هو ولكن يتعين على الشخص هنا أن يعمل كي يحصل على قوته، ونسبة سلوكه تكون النتيجة الناشئة عن هاتين القوتين، أما عن السرعة التي سيبلغ بها هدفه فقد تلاشت، أما عن الاتجاه فيظل كما أن دامت القوتان تعملان في اتجاهين متضادين، وتتحدد نسبة سلوكه بنتيجة القوتين.



(شكل ٣)

أي القوة الأكبر مطروحاً منها القوة الأصغر. وبالطبع هناك في معظم الحالات قوى أكثر بكثير (مما في شكل ٣) تعمل عملها في الشخص ومن ثم فإن نسبة السلوك واتجاهه هما ناتج مركب للقوى. وفي الشكل ٤ مثلاً قدمنا هدفين اثنين، ويتحدد اتجاه السلوك (الخط المنقط) عن طريق العمل أو النشاط المشترك لهذين الهدفين. وغالباً ما يكون هناك عدد آخر من القوى كأن لا يريد الشخص أن يؤذي شعور شخص آخر بعدم مصاحبته إذ قد يريد أن ينفرد بنفسه طالباً للراحة وقد يرغب في تناول طعامه وسط مجموعة

من أجل إشباع أو إرضاء ذاته في أن يشاهد وسط مجموعة معينة، وهناك الكثير من مثل تلك القوي تتنازعنا كما أنها تتغير بسرعة.



(شكل ٤)

وبينما نعمل من أجل إشباع حاجة معينة تنشأ من داخلنا، فإن حاجات أخرى جديدة تنشأ لتغير من اتجاهنا، وكذلك فإن المواقف تتغير وتقدم عوامل جديدة ينتج عنها قوي دافعة أخرى، كما أن نسبة السلوك واتجاهه يتحولان بوساطة الناتج المركب لهذه القوى في أي وقت – ونحن لا نصل إلى المرحلة التي يتم فيها إشباع حاجاتنا كلها لأننا ندفع دائماً نحو أهداف واتجاهات أخرى تنجم عن ظهور دوافع ومشاكل جديدة (في حياتنا).

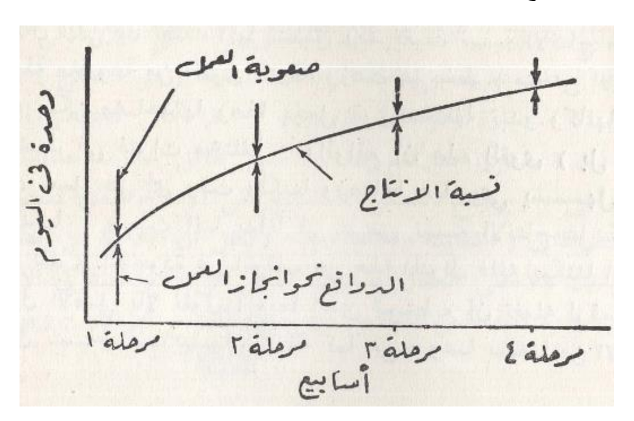
وإذا كنا بصدد تحديد نسبة السلوك واتجاهه على أساس القوى الدافعة على هذا المنوال فيمكننا أن نترجم مشكلة الإنتاج على ضوء هذه الأسس.

إن الإنتاج ناتج عن سلوك العمال، وعلى هذا فإن قياس نسبة الإنتاج (كما هو في شكل ١) إنما هو تبيان النسبة السلوك واتجاهه. والمفروض نظرياً أن نكون قادرين على إيجاده إذ أن لدينا أبسط حالات السلوك في الأشكال ٢، ٣، ٤ ومع هذا فمن المحتمل في هذه الحالة أن يسهل علينا

التفكير في منحنى الإنتاج على ضوء الأسس التي يرسم على أساسها، وعلينا أن نحاول إضافة القوى الدافعة المسئولة عن التوازن المعين لهذا المنحنى.

أما في الشكل (٥) فإن لدينا منحنى يمثل شخصاً جديداً يتعلم أداء عمل معين. وقد بينت القوى العاملة على زيادة الإنتاج على شكل قوس منفردة بالرغم من كثرتها وذلك من أجل أغراض الشرح فقط، وكذلك فإن القوة الوحيدة المبينة على أنها تعوق الإنتاج هي صعوبة العمل بالرغم من كثرة هذه القوى، وهنا نجد أن الصعوبة كبيرة في المراحل الأولى مرحلة (١) ولكن دافع تحسين العمل عظيم أيضاً.

وعلى كل فقد جعلنا التوازن بين القوتين على مستوى منخفض نسبياً – وبعد ذلك (مرحلة ٢) تقل صعوبة العمل نتيجة لتعلمه لهذا العمل وترتفع النسبة. وبينما ترتفع النسبة فإن رضا الشخص عن قدرته الإنتاجية يكون أكثر.



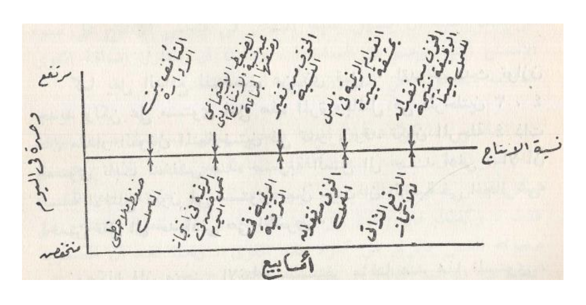
(شكل ٥)

كما يقل الدافع للتحسين عن ذي قبل. لقد حدث توازن جديد ولكن على مستوى أعلى هذه المرة وبالمثل في المرحلتين ٣، ٤ فإن مقدار القوتين

المتعارضتين في تغير، وقد تكون المرحلة ٤ ذات مستوى ثابت تنخفض عنده صعوبة العمل إلى حد أدني، إلا أن نسبة الإنتاج تكون في مستوى معين حيث أن الرغبة في انجاز شيء أحسن تقل إلى حد أدنى هي الأخرى.

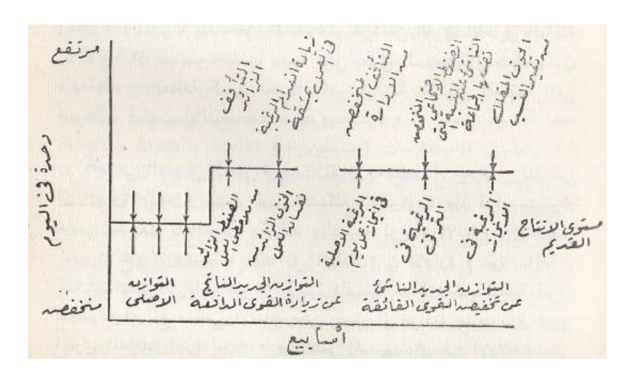
وهكذا فإن منحنى الإنتاج سيستقر مؤقتاً عند هذا المستوى، والواقع أن الإنتاج وهو ذلك السلوك المعقد تتنازعه مجموعة ضخمة من القوى، ومن الصعب علينا أن نحدد بصورة عامة ماهية القوى المعينة التي تنطبق على موقف ما، فإن ذلك التحديد (للقوى المعينة المنطبقة على الموقف) سيكون من خصوصيات الموقف المحدد وسيقدم للإدارة حقلاً مثمراً لتشخيص القوى التي تعمل فعلاً. وعلى أية حال، فإن الشكل ٦ يعرض لنا مثالاً لبعض الأشكال التي قد تعتقد أنها تنطبق وقد بقيت نسبة الإنتاج متوازنة بوساطة مجموعة من القوى، وقد وزعت على خط (منحنى الإنتاج) بحيث يمكن مشاهدتها وهذا يجعل قوى مختلفة تبدو وكأنها تعمل أو تنشط في فترات مختلفة. والواقع أن هذه القوي (بل وأكثر منها) تعمل في أي وقت ولكننا وزعناها هنا حتى يسهل علينا مشاهدتها. وحيث أننا بدأنا في عرض نسبة الإنتاج على أنها توازن للقوى الموجودة في الموقف على هذا المنوال فإنه يمكننا أن نغير السؤال الأصلي بألا نقول: "ما الذي تستطيع أن تفعله لرفعها؟" بل بأن نتساءل عما يبقيها مرتفعة كما هي "وعما يمنعها من الارتفاع أكثر".

ومن أهم آثار هذه النظرية الخاصة بمستوى الإنتاج أن أصبح واضحاً أنه في الإمكان رفع المستوى أما بزيادة القوى أسفل خط المنحنى أو بتخفيض القوى التي تعلوه.



(شكل ٦)

وقد كنا نحاول من قبل أن نزيد الإنتاج عن طريق زيادة القوى الدافعة المؤدية إلى زيادته تاركين القوى العائقة دون أدنى تغيير ومحاولين التغلب عليها بوساطة الزيادة النسبية (في الإنتاج) وهذا يشبه قيادة السيارة وفراملها مشدودة. فإذا أمكن تخفيض القوي العائقة فإن المستوى سيرتفع تلقائياً حتى يقابل توازناً جديداً على مستوى أعلى، ويوضح الشكل ٧ التغيير في الإنتاج الذي ينجم عن هاتين الطريقتين (القديمة والحديثة). ولنقل أن الإدارة في الطريقة الأولى أبلغت ملاحظي العمال بوجوب العمل على رفع مستوى الإنتاج فإن لم يحققوا ذلك فمن المحتمل أن يغلق المصنع أبوابه. ومن ثم يضاعف ملاحظو العمال من ضغطهم ورقابتهم وينشرون القول بأن المصنع سيغلق أبوابه ما لم يتحسن الإنتاج. وهكذا تزيد القوى الدافعة المرتبطة بهذه الأفعال، فيرتفع مستوى الإنتاج حتى تصبح القوى العائقة الموجودة أعلى الخط من الكبر بحيث تكفي لتوازن القوى الجديدة. أن التأفف من الإدارة الذي كان يسبب انخفاض الإنتاج في الماضي قد أمكن التغلب عليه فارتفع الإنتاج مؤقتاً إلى أن يزيد نمو هذا التأفف ثانية.



(شكل ٧)

ولنقل أن التأفف أو التذمر من الإدارة كان في الأصل شعوراً مثل: "لماذا أعمل لأكدس النقود في جيوبهم؟". أما الآن فقد تلاشى هذا الشعور نتيجة لخشيته من فقدان عمله، فيرتفع الإنتاج حتى يصل إلى المستوى الذي يشعر الشخص عنده بأنهم يجنون الكثير من إنتاجي بهذه النسبة فماذا يدفعني إلى إهلاك نفسي من أجلهم؟ "أنهم لا يستحقون!" وهلم جرا من القوى الأخرى العائقة للإنتاج؛ إذ يستمر التغلب عليها حتى يصل المستوى إلى نقطة تكون فيها القوى العائقة كبيرة بحيث تكفى لموازنة القوى الدافعة التي ضوعفت فيثبت الإنتاج عند مستوى جديد.

أما في التعديل الثاني فيحدث تغيير مختلف إلى حد ما. لنفرض أن الإدارة عندما واجهت نفس المشكلة دعت إلى اتخاذ قرار مشترك خاص بموقف المنافسين وكذلك بالنسبة لزيادة الإنتاج ولتخفيض كلف الإنتاج، وبسبب ذلك قل التأفف من الإدارة (قوة عائقة) كما أن الاعتراض الجماعي على زيادة النسبة قد انخفض نتيجة لقرار المجموعة فيرتفع منحنى الإنتاج حتى يصل إلى توازن جديد دون تغيير القوى الدافعة التي تحته. ويستمر

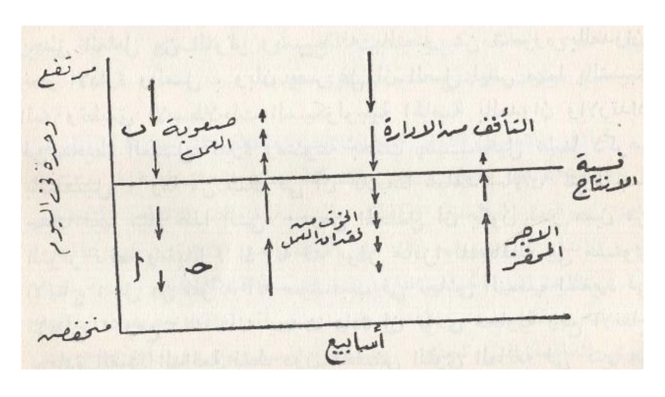
المستوى في الارتفاع حتى تتوازن دوافع العمل بجد مثل الحصول على الترقية وما إلى ذلك مع القوى العائقة التي أجرى تخفيضها، وقد استطاعت كل من الطريقتين تحقيق نفس الهدف، وهو زيادة مشابهة في القوة الإنتاجية ولكن مع حدوث نتائج مختلفة من ناحية نوع التوازن الخاص بالقوي، ففي الحالة الأولى يتم التوازن مع حصول صراع شديد بين دوافع قوية على جانبي خط منحنى الإنتاج. أما في الحالة الثانية فإن التوازن يتم مع وجود قوى صغيرة نسبياً على كل من الجانبين وفي توتر أقل مما كان قبل التغيير. وأن لهذا التوتر ذاته كثيراً من الآثار السيكولوجية والمغزى إلهام بالنسبة للسلوك في محيط العمل.

ومن أبسط نتائج التوتر ضمن مصطلحات علم النفس العدوان والارتداد أو الانسحاب، وترجمة العدوان حسب المصطلحات الخاصة بالعمل قد تعني أشياء كثيرة متنوعة؛ فقد تعني زيادة الانتقادات الموجهة الأمور تتصل بالعمل مثل الغذاء والأجر وظروف العمل، وقد تكون الشراسة "المناكفة" مع المشرف أو زيادة في الحوادث. أما الارتداد فقد يتخذ صورة التغيب أو النوبات، أو قد يكون ارتداداً سيكولوجياً وسطاً بين العدوان والتغيب الجسماني، والارتداد يعني فقدان العامل الشعور المشاركة في العمل أو الاهتمام به، الأمر الذي يحمي العامل من التوتر ويسمح له بالتعبير عن شعوره بالعدوان نحو الإدارة والعمل، وبأن يصر على أن العمل ليس مهما بالنسبة إليه. وتطبيق الاصطلاحات السيكولوجية الخاصة بالعدوان والارتداد في محيط العمل كثيرة ومتنوعة بحيث يستحيل علينا ذكرها بالتفصيل. وما من شك في أن كلاً منا شاهد حالات كثيرة جداً حدث فيها مثل هذا الشيء. ومن

المحتمل أن يكون قدر معين من التوتر نافعاً ومفيداً؛ إذ أنه قد يوفر حافزاً للمحافظة على مستوى الإنتاج، بل من المؤكد أنه سيتسبب في تحاشى النسب المتغيرة في الإنتاج. ومع ذلك فإنه يحدث عادة أن تؤدي محاولة رفع الإنتاج بزيادة القوى الدافعة فقط دون تخفيض القوى العائقة في كثير من الأحيان إلى زيادة في التوتر أكثر من القدر المفيد، وينتج عن ذلك نتائج غير سارة. وأن لدى أعضاء الإدارة على اختلاف مستوياتهم حقلاً خصبا في نطاق اختصاص كل منهم يسمح بابتكار أساليب جديدة لتخفيض القوى التي تجذب الإنتاج إلى أسفل بدلاً من الطرق الحالية التي تتركز على رفع الإنتاج وحده.

ومن المفيد أيضاً أن نفكر في القوى التي تحفظ نسبة السلوك في حالة توازن على أنها تشمل الموقف كله وعلى أنها تتنوع تبعاً لبعدها عن مركز هذا التوازن. وقد صورنا هذا النوع من المواقف في الشكل ٨ حيث بينا نقطاً قليلة من أجل الإيضاح فحسب، والنقطة الأولى وهي صعوبة العمل تتناقص كلما تناقص عدد الوحدات كل يوم.

وفي المستويات المنخفضة تكون صعوبة العمل والقوة المقبلة للإنتاج والمرتبطة بصعوبة العمل قليلة (انظر أ). أما بالنسبة لنسب الإنتاج المرتفعة فإن العمل يكون أكثر صعوبة كما ترتفع القوة



(شكل ٨)

المرتبطة بصعوبة العمل بسرعة (انظر ب)، ويكون الحال مماثلاً مع الضغط التالي المبين بالشكل وهو الضغط المرتبط بالخوف من فقدان العمل، وفي مستويات الإنتاج المنخفضة جداً (انظر جـ) يحتمل وجود قدر كبير من الخوف يرتبط به، فيحدث ضغطاً قوياً لزيادة النسبة. وعندما تصل نسبة الإنتاج إلى مستوى معين يعتقد الشخص أنها هي النسبة الصحيحة للإنتاج ومن ثم تنخفض إلى حد الانعدام القوة المرتبطة بخوفه من فقدان العمل، وهنا يبرز شيئان هامان:

أولاً: أن مقدار القوة التي تعمل على رفع أو خفض نسبة السلوك تتغير على مستويات النسب المختلفة.

ثانياً: أن الكيفية التي تغير بها القوة نفسها تتغير، أي أن القوة نقصت بنسبة متساوية، في الحالة الأولى (صعوبة) كلما نقصت النسبة، وفي الحالة الثانية (الخوف من فقدان العمل) انخفضت القوة ببطء حتى وصلت إلى المستوى (المعتدل) ثم هبطت بسرعة بعد ذلك.

وفي اصطلاحات أكثر فنية تتنوع أو تختلف كلما انحرفت عن المستوى، وذلك تبعاً لدرجات الانحدار المختلفة.

التشجيعات والحوافز المالية تنتج توازناً شبه ثابت

إن تفكيرنا في الأجر الحافز في مقابل الإنتاج يتضمن كما سترى من الفقرة الأخيرة في الشكل ٧ افتراضات خاصة بهذا النوع من تدرج القوى بالذات. وقد يحدث عملياً أن تكون القوة مشابهة لتلك التي أوضحناها، أي أنه إذا كانت نسبة الإنتاج أقل بقليل من مستوى الحافز فلابد وأن هناك قوة شديدة تدفعها. إلا أنه بعد التوصل إلى مستوى معين فإن القوى المشجعة على اكتساب مال أكثر تنعدم كلية. وقد يكون ذلك لأسباب متنوعة. لقد علم أن الفتيات المشتغلات في طاحونة ما بإحدى المدن بجنوب أمريكا قد قلن لبعض الباحثين أن النقود الإضافية لم تكن ذات قيمة كبيرة لهن فأزواجهن يأخذون كل ما يزيد عن مصاريف بيوتهن. وهكذا نجد أن الأجر الحافز لا قيمة له في الواقع من الناحية السيكولوجية في هذه الحالة. وفي حالات أخرى يشعر الشخص بأن مستوى الأجر يناسبه ويناسب عمله، وعلى هذا فإن قدر الاهتمام الذي يبديه لزيادته يقل بكثير عن الاهتمام الذي يبديه من أجل الحصول عليه. وهكذا فإن مقدار القوة المرتبطة بالأجر الإضافي ليست شيئاً بسيطاً، وكلنا نستطيع أن نكتسب أكثر مما نكتسبه الآن بمقدار ١٠% بطريقة أو بأخرى. إلا أننا نعتقد أن هذه العشرة في المائة لا تستحق المجهود الزائد الذي نبذله أو لا تستحق أداء الأشياء اللازمة لاكتسابها. أما إذا كان الأمر يتعلق بخسارة ١٠% من الأجر الذي نكتسبه الآن فإننا حتماً سنبذل مجهوداً عظيماً حتى نتجنب هذا الانخفاض.

والعشرة في المائة على الحالين ليست نفس الشيء بأي حال على الرغم من أنهما تمثلان نفس القيمة من النقود، فهما تختلفان بصورة أساسية في أنهما تقعان في جانبين متناقضين للمستوى الذي نعتقد أنه يلائمنا وهو المستوى الذي تعودناه. ونحن نفعل الكثير من أجل تفادي انخفاض أجرنا بمقدار ١٠% وإذا أريد منا أن نبذل مجهوداً إضافياً مساوياً فلابد من منحنا أكثر من ١٠% في مقابل هذا المجهود. فالقيمة الحافزة للأجر والخاصة بالمستوى الحاضر ليست من الناحية السيكولوجية هي نفس القدر الذي نستهدفه حينما يقل هذا الأجر عن المستوى العادي.

أن معظم نظم الأجور الحافزة تمنح أجراً إضافياً في مقابل الزيادات الإضافية في الإنتاج. وإذا توقعنا أن كل وحدة من وحدات الأجر ستعطي قوة دافعة لانجاز ما يعادلها من وحدات الإنتاج دون اعتبار نسبة الإنتاج المالية، فهذا بمثابة تجاهل بطبيعة التدرج الذي ناقشناه. فإذا كانت الرغبة في اكتساب مال أكثر في هبوط حاد عند نقطة معينة فإن كمية المال التي تمنحها لابد وأن تزداد بحدة مساوية حتى تعوض الانخفاض الذي انتاب هذا الدافع، ومعنى هذا أن علينا أن ندفع في مقابل كل وحدة إضافية من الإنتاج ليس مبلغاً معادلاً لها، بل مبلغاً يزيد عن ذلك ويتضاعف كلما زادت النسبية، مما يعني أن المسألة ليست مجرد إضافة. فمثلاً، إذا كنا سندفع أجراً إضافياً عن كل زيادة في نسبة الإنتاج فالأجدر بنا أن نقرر نسبة زيادة إضافية في الأجر تعادل ١% لكل تحسن في الإنتاج قدره ١%، وتبعاً لهذا السعر يمكننا أن نتحمل زيادة في الإنتاج قدرها ٢٠% وما يتعادل معها من زيادة في كشف الأجور بمقدار ٢٠%، ولكن بعد معرفتنا وجوب رفع الدافع

المالي الذي يتضاعف إذ أنه ليس مجرد إضافة نسبة معينة فإننا نعرف أن هذا الإجراء لن يكون كافياً، وعليه فإننا إذا دفعنا زيادة في الأجر قدرها ١٪ في مقابل تحسين في الإنتاج بمقدار ١٪، قد يكون لزاماً علينا أن ندفع ٢٪ في مقابل الواحد في المائة التالية في تحسن الإنتاج، وأن ندفع ٤٪ من أجل الواحد في المائة التالية و٨٪ من أجل الواحد في المائة التالية وهكذا. وتبعاً لهذه النسبة فإن تحسنا بمقدار ١٠٪ قد يؤدي إلى دفع أجر إضافي قد يصل إلى ٥١٢٪ وهذه الأرقام افتراضية بالطبع إلا أنه يبدو واضحاً أننا مهما كان العامل لا نستطيع الاعتماد على هذه الطريقة بمثل اعتمادنا على فكرتنا البسيطة عن الدافع أو الحافز الخاص بالأجر الإضافي؛ إذ أن أثره لا يظهر في شكل خط مستقيم، كما أنه كلما انحرف عن المستوى المناسب فإنه يصل سريعاً إلى نقطة لا يكون عندها أي قدر من المال كافياً لدفعه في مقابل التحسن في الإنتاج.

في دراستنا حتى الآن تحدثنا فقط عن المشاكل السيكولوجية المتعلقة بالأجر الحافز وعن النظرية القائلة بأن القوة الدافعة تتحدد أو تتقرر جزئياً عن طريق نسبة الأجر ونسبة الإنتاج الحاليتين. وهنا ينشأ عامل سيكولوجي آخر يتعارض مع فكرة القيمة الحافزة الأجر الإضافي، فبغض النظر عن العوامل الدافعة، يجب أن يكون القدر الواجب إضافته إلى أي دافع متناسباً مع حجم الدافع ذاته حتى يأخذ شكلاً ملموساً. فإذا كان لدينا ثلاثة مصابيح مضاءة في حجرة فإن إضاءة مصباح آخر يكون ملحوظاً، أما إذا كان لدينا عشرة مصابيح مضاءة فإن إضاءة مصباح آخر لن يكون شيئاً ملحوظاً البتة. وعلى وجه العموم تتوقف الزيادة الملحوظة في أي دافع على مستوى الدافع المضاف.

وهكذا يتحتم علينا أن نضيف ثلاثة مصابيح إلى المصابيح العشرة المضاءة لكي نحصل على زيادة تماثل الزيادة التي لحظناها من إضافة مصباح واحد إلى المصابيح الثلاثة الأصلية المضاءة. وكذلك في حالة النقود، فبالنسبة لمائة قرش تكون عشرة قروش قدراً مناسباً، أما في حالة الألف القرش فإنها تبدو أقل تناسباً. وفي حالة مليون قرش تصبح العشرة القروش شيئاً تافهاً جداً. وبالنسبة لكل من مشكلتي الإدارة والدوافع نجد أن الإنسان كائن بشكل معين بحيث يتحتم علينا أن نقدم مبالغ متزايدة تزايداً مطرداً إذا أردنا الحصول على مراحل من العناية والاهتمام متعادلة في حجمها. ولكن كلامنا هذا لا يعني البتة بأن الأجر المدفوع على هيئة نقود لا قيمة له كدافع على العمل أو أن استخدامه كمكافآت يكون غير عملي: ينفي ذلك ما لدينا من تجارب طويلة في محيط الصناعة وكذلك الدوافع التي ذكرناها آنفاً، ولكن حديثنا هذا هو مجرد محاولة لإيضاح بعض الصعاب التي نواجهها عند مناقشة مضمون السياسة الخاصة بالمستخدمين التي تقوم على أساس الدافع المالي وذلك على أساس من العدل والإنصاف. وينبغي أن تساعد هذه الحقائق على إظهار الحقيقة التالية وهي أن قدراً كبيراً من فرص استفادة الإدارة من دفع الناس إلى العمل تكمن في مجال الدوافع غير المالية وذلك بعد أن يكون الأجر قد ارتفع بصورة كافية تكفل إشباع الحاجات المادية الأساسية.

دور المشاركة

إن نظرتنا إلى الإنتاج على هذا المنوال لا تساعدنا فقط على رؤية مضمون الإجراءات الإدارية في ضوء محاولات رفع الإنتاج والمحاولات الخاصة بالأجر الحافز، ولكنها أيضاً تلقى ضوءاً جديداً على دور المشاركة

في العمل. وقد أشرنا من قبل إلى أن المشاركة قد تؤدي إلى إشباع إضافي للحاجات الذاتية وذلك بسبب التورط الشخصي للفرد في اتخاذ القرارات. ومن المؤكد غالباً أن هذه الدوافع الإضافية تعطي قوي دافعة جديدة تعمل على رفع المستوى إلى أعلى. كما أن المشاركة قد تعطي معلومات أكثر تساعد على جعل الهدف من المجهود الإنتاجي أكثر دقة ووضوحاً. ولكن أهم شيء في المشاركة أنها توفر نوعاً من القرار الجماعي ونوعاً من الالتزام بهذا القرار يعمل على تخفيض القوى العائقة الكبيرة التي تجذب الإنتاج إلى أسفل، وتوجد في معظم الحالات قوى كثيرة متنوعة – مثل التأفف من الإدارة والخوف من تغير النسبة ومستوى الإنتاج الذي تقرره الجماعة وما إلى ذلك، وهي تنشأ من أن مجموعتي الإدارة والعمال تنظران إلى نفسيهما وإلى كل منهما على أنهما مختلفتان ومنفصلتان. ويترتب على ذلك تضامن كل منهما لتحمي نفسها من الأخرى، فتتولد القوى التي تجذب الإنتاج إلى أسفل نتيجة لهذه النظرة المنقسمة. وحيث أن المشاركة تؤدي إلى تفتيت هذا الشعور المنقسم فإن قراراً يقضي برفع الإنتاج أو بتخفيض النفقات لا ينظر إليه على أنه مفروض من الخارج، كما أنه لا يولد الشعور الذي يفهم ضمناً من عبارة: "لماذا أتحمل مزيداً من المشقة والتعب لكي أكدس الأموال في جيوبهم". كما أن الجماعة عندئذٍ لن تكون في حاجة إلى أن تضع لنفسها نسباً منخفضة للإنتاج أو لأن تحافظ على هذه النسب من أجل حماية نفسها من أي تغير ممكن في النسبة. ومن ثم قد ينظر إلى النسبة الحديثة ووسائل تحقيقها على أنها "خطتنا" بدلا من "خطتهم"، فتكون النتيجة أن تنعدم جميع أنواع العوامل العدائية العائقة.

وأن قدراً كبيراً من فائدة أساليب المشاركة يتأتى عن الطريقة التي نعمل بها على الإقلال من القوى العائقة وبذا نمنع أي تغير في النسبة.

إن التجربة البارعة التي أجراها ليستركوش، د.ب. فرنش في مصنع للنسيج توضح هذه الظاهرة، فقد كان من الضروري في هذا المصنع في كثير من الأحيان إجراء تعديلات تكاد أن تكون جوهرية بالنسبة لنظام سير العمل وذلك لمواجهة موقف مرن جداً لأحد المنافسين. وقد استغرق العمال الذين شملهم التعديل وقتاً طويلاً في تعلم الأساليب الحديثة أطول بكثير في الواقع مما استغرقه العمال الجدد الذين التحقوا حديثاً بالعمل. وبالإضافة إلى تقدمهم البطيء فإن هذه المجموعة ذات الإنتاج المنخفض والتي شملها التعديل قد حصل فيها غياب وحوادث أكثر من الجماعات المقابلة لها والتي لم ينتبها أي تعديل.

وقد رأى الباحثان بأن هذا التقدم البطيء قد نجم عن القوى العائقة مثل التأفف وضغوط المجموعة – تلك القوى الناشئة من رد الفعل الناتج عن التعديل، كما اقترحا أن كثيراً من المشاكل الأخرى (التغيب والحوادث) نتجت من أنه كلما ارتفعت النسبة إلى مستوى أكثر ارتفاعاً ومع مواجهة قوى عائقة كبيرة فإن ذلك يعني حصول توازن تم تحت توتر شديد بالنظام الذي بيناه في الشكل ٧، وفي محاولة لتصحيح هذه الأشياء أجريت تجربة تم فيها التعديل على أساس المشاركة، وقد أمكن حينئذٍ مقارنة هذه التعديلات مع مثيلاتها التي أجريت دون وجود أية مشاركة وذلك لمعرفة أثر كل من الأسلوبين. وقد أدخلت تعديلات على إحدى الجماعات بالطريقة المثلى إذ قامت إدارة الدراسة الزمنية بتصميم النظام الجديد وقدرت نسبة الإنتاج الجديدة ثم دعت المجموعة وأعطتها بياناً واضحاً

عن أهمية إجراء التعديل وعلاقته بوضع المؤسسة التنافسي، كما شرح التعديل شرحاً كاملاً وكذلك النسب الجديدة، كما أعطيت الفرصة التوجيه الأسئلة. على أن هذه الطريقة لم تكن بوجه عام بعيدة عن التصرفات الإدارية النموذجية الخاصة بالتعديلات التي تدخلها على مضمون العمل. وقد أجرت الإدارة تعديلات أخرى مشابهة وعالجتها مع مجموعات أخرى بأسلوب مختلف. فقد شرحت أهمية إجراء التعديل كما حدث مع المجموعة الأولى كما أنها دعتهم إلى المشاركة بصورة مباشرة في وضع الطريقة الجديدة وتقدير نسب الإنتاج الجديدة (أو إلى المشاركة بوساطة ممثليهم إذا كانت المجموعة كبيرة جداً) وقد كانت التعديلات التي قررتها المجموعات التي اشتركت في الاجتماع مماثلة في جوهرها للتعديلات التي أجريت في الحالة الأولى، كما أن باقي الإجراءات سارت كالعادة. ونتيجة لهذا الاختلاف في وسيلة تغيير السلوك فقد استعادت المجموعة المشاركة نسبتها الأصلية للإنتاج بسرعة أكبر من المجموعة التي أجرى عليها التعديل تبعاً للطريقة المرسومة من جانب واحد. وبالإضافة إلى ذلك فقد تحسنت ظاهرة الحوادث والتغيب تحسناً ملحوظاً في المجموعة المشاركة عما هي في المجموعة التي نفذت التعديلات بالطريقة المرسومة، وهذا المثال واحد من كثير من الأمثلة التي تصور الأسلوب الذي يمكن بوساطته تحليل القوى التي تحفظ الإنتاج في حالة توازن في أي وقت من الأوقات، ومن ثم توفر إدراكاً عميقاً لنوعِ الأساليب المثمرة في إحداث التغيير المرغوب. وهذه الوسيلة بالذات لا تنطبق بالضرورة على كل المواقف ولكن من المحتمل جداً أن مجهوداً صغيراً يبذل في تشخيص القوى الدافعة التي تتحكم في الإنتاج قد يؤدي إلى اقتراحات متشابهة لأساليب إحداث التغيير المطلوب.

الإنتاج والروح المعنوية

وهناك عامل سيكولوجي آخر يتعين مناقشته باختصار، وهو العلاقة بين الإنتاج والروح المعنوية. لقد أجرى في السنوات الأخيرة عدداً ضخماً من الدراسات الخاصة بالروح المعنوية في الصناعة. ويبدو أن هناك افتراضاً ضمنياً عاماً بأن الروح المعنوية والقوة الإنتاجية يسيران جنباً إلى جنب على الأقل أو ربما تتسبب الواحدة منهما في الأخرى. وينشأ جزء من المشكلة في أن معنى تعبير "الروح المعنوية" ليس واضحاً تماماً، فإذا كانت الروح المعنوية تعني المتعة الناتجة عن العمل والنظر إليه على أنه ذو قيمة إيجابية فليس هناك ارتباط بالضرورة بينه وبين الإنتاج. وقد شاهدنا جميعاً مكاتب أو إدارات يقضى فيها مجموعة من الناس وقتاً طيباً ويحبون كل شيء يتعلق بالعمل ولكنهم لا ينجزون قدراً كبيراً من العمل. وإذا كان هذا النوع من الرضا عن العمل قوة معنوية عالية فمن المؤكد أنها لا تؤدى إلى إنتاج مرتفع، والواقع أنه في الدراسات الدقيقة التي سبق الإشارة إليها – تلك التي أجراها مركز أبحاث التخطيط التابع الجامعة ميتشجان على حالات متنوعة مثل الوظائف الكتابية في شركة تأمين كبرى وفرق العمال التابعة للسكك الحديدية – لم يبد لما نسميه "بالروح المعنوية" أي وجود ظاهر وبشكل ملحوظ في المجموعات ذات الإنتاج المرتفع. وقد كان لدى المجموعات ذات الإنتاج المرتفع قدر من الرضا عن العمل والشعور بإنجاز شيء ما مثل المجموعات ذات الإنتاج المنخفض، فمجرد حب الرئيس أو تقدير الشركة واحترامها لا يبدو متمشياً بدرجة كافية مع مستوى الإنتاج المرتفع، ويبدو أن المجموعات ذات الإنتاج المرتفع كانت تعتقد فعلاً أنها أحسن مجموعات في الشركة وقد كان من المحتمل أن نرى أثر تطبيق المشرفين الأساليب مختلفة، ولكن هذه الاختلافات لم تكن بارزة أو ملحوظة.

إن إحدى المصاعب في هذا السبيل هي أننا نميل إلى الاعتقاد بأن الرضا عن العمل يأتي عن طريق إنجاز الشخص لهذا العمل، وأن الشعور العام بالرفاهية هو معنى الروح المعنوية، وإن هذه الروح المعنوية لابد أن ترتبط بمستوى الإنتاج المرتفع. ويبدو ممكنا جداً في هذا المجال أن يكون قدر من عدم الرضا وبعض قليل من التذمر ضرورياً وأساساً لتوفير الدافع نحو التغير. وإذا كان الرضا كبيراً جداً لدرجة الغرور، فإننا عادة نحاول تلك المحاولة الشائعة للمحافظة على الموقف الحاضر، كما أنه في معظم الحالات يحتمل أن ترتبط كمية أو نوع الإنتاج الأحسن بقدر معين من عدم الرضا بالأحوال والظروف السائدة. وستتضح لنا مشكلة الروح المعنوية بشكل أكثر إذا نظرنا ثانية إلى الدوافع وصلتها بنظرية الأثر أو النتيجة في محيط العمل.

الإنتاج وإشباع الحاجات في محيط العمل وخارجه

عندما تكلمنا عن طبيعة الدوافع في محيط العمل أشرنا إلى أننا نفكر في مكافآتنا الأصلية على أساس الأجر النقدي، وأن ذلك الأجر مربوط بصورة عامة بإشباع الحاجات المادية. وزيادة على ذلك، فإن هذه الأنواع من الأجور– بما في ذلك العطلات والمعاشات والتسهيلات الصحية وما شابهها– توفر الإشباع الذي يحقق الاستمتاع بها خارج العمل فقط وذلك بسبب طبيعة الموقف. ومن جهة أخرى فمن الممكن في كثير من الأحيان الاستمتاع في محيط العمل بالحاجات الاجتماعية والذاتية وهي تلي الحاجات المادية في الأهمية، بل أنها قد تكون عناصر أساسية للعمل نفسه. وقد يبدو من الناحية العملية أن توفير إشباع الحاجات اللازمة خارج العمل في كثير من الحالات قد أدى إلى نقطة يتركز فيها انتباه العامل على أشياء تبعد عن العمل

ذاته، فقد يتركز انتباهه على وقت الانصراف أو الأجازات، أو المعاشات، ولكن هذا التركيز ليس على العمل.

ويبدو أن هذا النوع من التركيز على مسائل خارج نطاق العمل هو نتيجة لا يمكن تلافيها بعد توفيرنا لتسهيلات لا يمكن الاستفادة منها إلا خارج العمل. وهكذا يصبح العمل عائقاً لابد من تحمله بغية الحصول على المكافأة وامتلاك الفرصة للاستمتاع بها. ويبدو أن الناس في شبابهم يبحثون عن العمل ويختارونه من أجل نظم المعاش الخاصة بهم، لا من أجل العمل ذاته أو من أجل ما يتوصلون إليه عن طريقه. وهكذا فإن نظرتنا تبدو كأنها بعدت عن العمل الذي في متناول يدنا وتعدته إلى الأيام المستقبلة الآتية بعد العمل أو إلى الصيف أو إلى ما بعد التقاعد. والتخطيط من أجل المستقبل ضروري ولازم ولكنه يؤدي إلى تهاون في الإنتاج الحالي. وهكذا فهو لا يؤدي إلى مستوى إنتاج مرتفع.

وقد أشرنا في حالة عمال السيارات التي قدمناها من قبل إلى أن جميعهم تقريباً أحبوا العمل بدرجة أكبر في عملهم السابق ولكنهم أحبوا الأجر في خط الإنتاج المتسلسل. وفي حالة كهذه حيث يقبل العمال العمل مع عدم وجود رغبة فيه أو اهتمام به لمجرد الحصول على شيء لا يتأتى إلا بعد العمل، فإنه يبدو من غير المحتمل أن توجه نفس القدر من القوة الدافعة نحو الإنتاج. وقد سلبت التحسينات الفنية التي أدخلت على العمل بعضاً من القيم التي كانت تنبع من العملية نفسها. وقدكان التعديل الفني كبيراً في هذه الحالة بحيث أمكن دفع أجر أكبر مما أدى إلى التغلب جزئياً على النقص الموجود في إشباع الحاجات داخل محيط العمل. لكن ماذا يكون الأثر لو أننا ربطنا أو جمعنا بين التحسين الفني وبين تحقيق الحاجات الإنسانية بالأسلوب الذي يضمن المحافظة على إشباع

الحاجات الاجتماعية والذاتية اللازمة في محيط العمل.

وهنا أيضاً يبدو كما لو كانت الفرص العظيمة للإدارة تكمن في إدراكها لضرورة إشباع الحاجات اللازمة وفي استغلال الدوافع غير المالية وليس بإبدالها بالأجر النقدي، وإنما بتنظيم إشباع آخر بالإضافة إلى إشباع الحاجات المادية الأساسية بحيث ينتج عن ذلك في مجموعه شكل هرمي. وفي حالات كثيرة تبدو الإدارة في نفس الموقف الذي يجد أصحاب طواحين الدقيق أنفسهم فيه. لقد حسنا عملية طحن القمح حتى استخرجنا الفيتامينات والمواد المعدنية التي تعطيه قدراً كبيراً من القيمة الغذائية، ويبدو أن ذلك كان النتيجة المتلازمة مع التحسين الفني في عمليات الإنتاج. إلا أن الخطوة التالية كانت هي تكملة النقص في الكمية المتبقية وذلك بإضافة القيم الغذائية المفقودة. وكذلك أدى انعدام المهارات الذي صاحب التحسينات الفنية إلى فقد كثير من القيم والميزات التي كانت تجعل للعمل معنى ومغزى. ويتعين على الإدارة أن تتعرف على هذه الميزات والقيم وأن تعمل على تعويضها. ويبدو محتملاً أن ذلك سيكشف عن المعنى الحقيقي للعلاقة بين الدوافع والروح المعنوية.

ملخص

١– في معان كثيرة أننا لا ندفع الأجر في مقابل الإنتاج – فنحن نتوقع من الموظف أن يتخذ حداً أدنى من الإنتاج إذا أراد الاحتفاظ بوظيفته – إلا أننا ندفع الأجر من أجل وجوده في مقر عمله ومن أجل هذا الحد الأدنى. أما فكرة العمل الأكبر في مقابل أجر أكبر فإنها غالباً ما تنهار في الحياة العملية.

٢– والموضوع من الناحية الأخرى يتمثل في أننا لا نحصل على الإنتاج

في مقابل الأجر الذي دفعه وحده، فهناك أشياء أخرى غير الأجر تؤدي إلى الإنتاج. فالعلاقة بين الأجر والعمل في التنظيم المعقد لمشروع صناعي حديث هي علاقة ضئيلة، كما أنه من الصعب مناقشة هذه العلاقة. ذلك لأننا سنحتاج إلى مناقشة عوامل أخرى تؤثر في الإنتاج.

٣- إن المعنى السيكولوجي للأجر الحافز ليس بالأمر الهين، فمكافآت الإنتاج، بجميع أنواعها، تحتاج إلى دراسة دقيقة. وقد ينشأ عن مثل هذا النوع من نظم الأجور مشكلة المساومة ومشاكلها التي تقوم على أساس محاولة التحكم في السلوك عن طريق العرفان بالجميل مثلاً.

٤- من الممكن اعتبار أن نسبة الإنتاج (أو نسبة أي نوع من السلوك) تتحدد بوساطة ناتج من القوى الدافعة. والشرح المستفيض لهذا القول يبين أن السلوك يستقر عند حالة من التوازن تكون شبه ثابتة. ويتضمن ذلك عدة نقط هامة ومتعلقة بالطريقة التي يمكن بوساطتها تعديل هذا التوازن.

٥- أن دور المشاركة في تغيير أي سلوك وخصوصا السلوك المتعلق بالإنتاج هام جداً وينبغي استغلاله على نطاق أوسع مما يحدث غالباً في المؤسسات الصناعية.

٦- إن تحليل أنواع الدوافع التي تتضمنها نظم الأجور يبرز مسألة إشباع الحاجات في العمل وخارجه كما يبرز عوامل خطيرة بعيدة المدى في صالح المؤسسة الصناعية والمجتمع كله.

الفصل السابع

مشكلات أكثر تعقيداً

إن كثيراً من الأشياء التي ناقشناها من قبل تظهر هذه المشاكل في أشكال معقدة جداً في المؤسسات الصناعية. وفي ختام كتابنا نود أن نعن في كثير من تلك المشكلات، وذلك على الرغم من أنه لن يكون من السهل البت فيها دائماً كما حدث بالنسبة لبعض المشكلات التي تناولناها حتى الآن. فهي مسائل صعبة لا يمكن تحليلها ودراستها بسهولة، كما أنها تترك معلقة بوجه عام لكي تقوم الإدارة بمعالجتها على ضوء تجاربها في الماضي. كذلك فإنها مشكلات خفية موضوعية ذات عمق كبير ومن ثم فإنها تبقى مختفية وغير ملحوظة إلا إذا بذلنا اهتماماً كبيراً لإبرازها بشكل صريح واضح، وأن تناول هذه المسائل أو المشكلات يتطلب تطبيق مبادئ الحس والإدراك والتفهم التي مسبق أن ناقشناها، مما يتطلب إعادة تفسير ظروف المؤسسة على أساس طبيعة الناس الذين يعملون بها. إن إدراك هذه المسائل هي الوسيلة المثلى لتطور الإدارة ونموها.

مشكلات خاصة بتفهم الشخصيات الأخرى

إن كل شخص على أي مستوى من مستويات الإدارة غالباً ما يجد نفسه مضطراً في وقت أو آخر أن يصدر قرارات تتعلق بشخصيات الآخرين. أنه قد يضطر إلى قياس رئيسه لكي يستطيع العمل معه بصورة أحسن، أو قد

يضطر أن يجرى بعض التقديرات الخاصة بالصفات الشخصية لموظف جديد أو مرءوس جديد وذلك بصورة تتعدى مجرد الحكم على قدرته الفنية. وتواجهنا على الدوام مهمة تكوين الانطباعات عن الأشخاص. وقد رأينا من قبل قدراً كبيراً من الاختلافات التي تطرأ في تفهم عدة أشخاص مختلفين لموقف ما وكيف أن ذلك قد يؤثر في سلوكهم. ويشمل ذلك تكوين الانطباعات عن شخص آخر.

أن تلك المشكلة أكثر صعوبة من أغلب المشكلات الأخرى كما أنها تتضمن من المشكلات السيكولوجية قدراً كبيراً جداً يستدعى تناولها بشيء من التفصيل والأشياء الأكثر أهمية ومن الواجب التمعن فيها هي خواص ومدى التجاوب الإنساني التي تجعلنا نخطئ في ترجمة مشاعرنا بالنسبة لشخص ما ونحرفها.

وأحد مصادر التحريف أو الخطأ ينجم من الميل إلى المغالاة في تقدير الشخصية كوحدة متكاملة وهذا ما يحدث في حالة إدراكنا الشخص ما. ولكن لسوء الحظ ليس هناك ما يوحى بأن الشخص الآخر يهيئ ذلك أو يعطى المعلومات الثابتة المتناسقة فعلاً. وقد يتكون الشخص الآخر من عوامل كثيرة مختلفة، ومن ثم يصعب علينا فهمه وهو في مثل هذا التعقيد. ونحن عندما نميل إلى إدراج الشخصية بشكل معين في وقت ما، فإننا نميل إلى رؤيتها بنفس الشكل في أي وقت آخر على الرغم من احتمال تغيرها في تلك الأثناء. ولسبب ذلك غالبا ما نذكر عبارة ، أن شخصيتي ليست كما هي اليوم، مما يعني أن شخصيتي تختلف اليوم عن اليوم السابق وأن ذلك يدعو إلى العجب والدهشة. والسبب الوحيد في دهشتنا هو الافتراض الذي لا

مسوغ له أن الشخصية ثابتة على مر الزمن. ويساعدنا هذا الافتراض على تكوين صورة واحدة متناسقة، ولكن ذلك قد يؤدي إلى ابتعادنا عن الحقائق.

إن الوالد أو الوالدة تقول في أغلب الأحيان: "إني لا أستطيع أفهم السبب في أن ابني يسيء السلوك في المدرسة لأن سلوكه حسن في المنزل. إن الوالد أو الوالدة عرضة لأن تشعر بأن المدرس أساء ملاحظة ابنها. كما يشعر المدرس بأن الوالد أو الوالدة متأثر بأبوته أو أمومتها. والذي يحدث فعلاً أن الابن قد يكون ذا شخصيتين مختلفتين في الوقتين والموقفين. ومن الضروري لكي تفهمه أن تدرس كلتا الشخصيتين. وعلى الرغم من ذلك فإن المشاهد سوف يحاول أن يثبت شعوره أو انطباعه المتعلق بإحدى الشخصيتين وسيبقى ذلك على مر الزمن. وعليه فإنه لن يدرك صفات الشخصية الأخرى ولن يكون لديه أي استعداد لتقبلها.

لقد أشرنا من قبل إلى تجربة وصف فيها الشخص في أحد المواقف بأنه "شغال وعملي وحذر وطموح وذكي وصادق العزم ومتحمس"، ووصف في موقف آخر بأنه (كادح وعملي وحذر وطموح وبارد الشعور أو متبلد الشعور". إن كلتا الشخصيتين ليستا متشابهتين البتة. فالاختلاف ليس في مجرد تغيير وصف "متحمس" إلى "بارد الشعور". إن مظاهر شخصيتهما الأخرى قد تغيرت حيث إنها في مجموعها تكون وحدة واحدة وتعطي صورة متناسقة مما ينتج عنه تحريف البيانات وتغيير معناها. فمثلاً إن صفة الجد والنشاط بدلاً من أن تفهم على أنها تعاون واجتهاد تتغير وتفهم على أنها طموح وأنانية كما هو ظاهر في مثال المتحمس وهادئ الطبع الذي سبقت الإشارة إليهما. إن صفتي الطموح تختلفان كل الاختلاف. فقد ذكرنا في التجربة الاختلاف بين

الرجل الذي وصف بأنه "نشيط ومتعاون ومرتبك" والرجل الذي وصف بأنه "نشيط ومتعاون وماهر". أن معنى نشيط ومتعاون يتغير بصورة جوهرية بإدماج الصفة الثالثة وذلك بالرغم من أنهما أصلاً يعطيان نفس الحقائق. ونحن عندما نجمع مفردات البيانات مع بعضها نميل إلى تكوين وحدات كاملة ومتماسكة مما يترتب عليه تحريف معني بعض الأجزاء المكونة لها. وهذا صحيح بوجه خاص عندما تكون المفردات متعلقة بعناصر شخصية ما. وفي حالات كثيرة يكون تحريف معني هذه العناصر مناسباً وله ما يسوغه. وفي حالات كثيرة أيضاً لا يكون كذلك.

وإذا وضعنا في الاعتبار ميلنا إلى المغالاة في تقدير تماسك الشخصية بغية فهمها على أنها تنظيم واحد متناسق، فإنه ينبغي علينا أن نبحث عن التغييرات الممكنة في صفات الشخصية، على أساس أنها هي المصادر المحتملة لسوء الفهم والالتباس. فإذا ما انطبعت في أذهاننا صورة خاصة عن شخصية ما، يكون من الصعب جداً أن نتقبل معلومات لا تتفق مع تفسيرنا الأصلي. إنه لمن الشائع جداً أن نسمع شخصاً ما يقول: "إني لا أستطيع أن أصدق أنه فعل ذلك" وذلك في مواجهة الأدلة الواضحة بأنه في الحقيقة قد فعل ذلك. إن ذلك يوحى بالصعوبة التي تواجهنا عندما نحاول إضافة معلومات متناقضة إلى صور متماسكة متحدة متكاملة التنظيم. وفي كلامنا عن التخاطب والتفاهم أشرنا إلى مجموعة من الوسائل التي نستخدمها جميعاً من أجل حماية ما لدينا من أفكار وآراء. إننا نتخير المعلومات التي تتفق مع ما لدينا من صور. كما أننا نحرف ونسيء فهم المعلومات التي لا تتفق مع هذه الصور الأصلية، أو نرفض هذه المعلومات. وحتى إذا قبلناها آخر الأمر فإن

هناك ما يوحي بأننا قد نحورها في مخيلتنا حتى تكون أقرب تجانساً مع صورتنا الأصلية. ومن الصعب جداً قبول تلك الحقيقة القائلة بأن شخصاً ما فعل شيئاً ما مناقضاً لما نتوقعه بناء على انطباعاتنا الأولى. كما أننا عرضة لأن نقول: "إني لا أستطيع تصديق ذلك إذ لا بد أنه لم يكن نفسه".

ويلاحظ أن نفس الأساليب قد استخدمت في المحافظة على الأشكال المنظمة للشخصية، حتى في القصص الخيالية. فعندما ينقلب الدكتور جيكل إلى مستر هايد يصعب علينا أن نرى كلا الرجلين على أنهما شخصية واحدة. إن وصف المادة الكيماوية التي يتعاطاها يساعد على تبرير ذلك التفاوت الواضح. وكذلك في قصة تربستان وأيسولد عندما تقتضي القصة أن يشاغل تربستان زوجة مليكه فإن ذلك لا يتفق مع ما نعرفه عن شخصيته. ولهذا فإن الأسطورة تقدم لنا "جرعة الحب" على أنها سبب هذا التحول الجميل وبذلك نخلق مسوغاً لذلك التناقض الواضح. وبينما يصعب علينا تقبل شخصيات في مثل ذلك التعقيد فإنه لمن المحتمل أن معظمنا لديه بعض من دكتور جيكل وبعض من مستر هايد في أنفسنا (بالرغم من أن ذلك لا يتخذ مثل هذه الأشكال المتطرفة) وإن واحداً أو آخر يكون في المقدمة في وقت معين.

إن معظم الشخصيات تجوي عناصر من الغموض والتناقض والتقلب والتعقيد بوجه خاص. ولإدراك هذه الشخصيات وفهمها نميل إلى جعلها موحدة وواضحة المعالم وثابتة وغير متناقضة. وكما هو الشأن في معظم حالات إدراكنا فإننا نميل عند النظر إلى الآخرين إلى جعل الصورة أكثر تحديداً بإزالة عوامل تشويشها مما قد يؤدي في أغلب الأحيان إلى رؤية أحد الأشخاص بصورة خاطئة وإلى إساءة الحكم عليه. وإذا كان من الواجب أن

يكون لنا رأى في الناس من أجل التعامل معهم في العمل أو من أجل إبقائهم في العمل، فلابد أن نكون على دراية بتلك المؤثرات التي تتسبب في تحريف أو تشويش انطباعاتنا.

وهناك عامل سيكولوجي آخر يعمل على جعل مشكلة الإدراك السليم صعبة. وهذا العامل هو الأثر الذي يتركه الشخص في نفس آخر يحاول إدراك شخصيته. فنحن في معظم المواقف التي نجد أنفسنا فيها، إنما نقوم بدورنا بطرق شائعة ومتعارف عليها. أي أننا نظهر أنواع السلوك التي تناسب الموقف الذي تكون فيه. وهكذا فإن استجابة الشخص الفكرة تجاوز إشارة المرور الدالة على الوقوف تختلف في حالة ما إذا كان يخاطب ابنه متخذاً دور الأب عنها في حالة ما إذا كان يقوم بتوصيل أحد أصدقائه بسيارته من مكتبه إلى منزله. آن قدراً كبيراً من سلوكنا يتحدد عن طريق إدراكنا وفهمنا لدور الشخص الآخر. ويتأثر ذلك بما يلبسه أو بما يقوله أو بما يقوم به من تصرفات إلى غير ذلك. وعند رؤيتنا للأشخاص الآخرين فإننا نميل إلى أن نراهم في شكل معين مما يترتب عليه أن تقتصر عندئذٍ على نوع معين من سلوكهم. أن أصحاب العمل يميلون إلى رؤية موظفيهم يتصرفون على أنهم كذلك. والضباط يميلون إلى رؤية عساكرهم يتصرفون على أساس هذه الصفة. وكذلك المدرسون يميلون إلى رؤية الطلبة يسلكون سلوك الطلبة. وبما أن هذه هي كل المعلومات التي في متناولنا فإننا نميل إلى بناء تقديرنا للشخصية على أساسها، وبالرغم من ذلك فإننا في معظم الحالات تكون بعيدين كل البعد عن الإلمام بالمظاهر الكاملة لتلك الشخصية. وأن تقرير فكرة ما على أساس قدر محدود جداً من المعلومات قد يعني في الغالب

إصدار حكم خاطئ. على أن إدراكنا المبني على معلومات محدودة غالباً ما يعزز الفكرة التي كانت لدينا في بادئ الأمر. وهكذا فإن صاحب العمل قد يشعر بأن الموظفين لا يهتمون بمصالح المؤسسة ولا يبدون أية اقتراحات التحسين طريقة العمل. وقد يكون واقع الأمر أن الموظفين لا يشعرون بأن دورهم يسمح لهم بإبداء ذلك النوع من الاقتراحات. كذلك فإن الضابط يعتقد أن عساكره تنقصهم الشجاعة فهم لا يستطيعون مجابهته، وعندما يكلمهم يجد أنه كان على حق في بادئ الأمر، فهم لا يجابهونه لأن السلوك الذي عودهم عليه لا يسمح بذلك. وإذا أراد واحد من هذين الشخصين سلوكاً مختلفاً عن الشخص الآخر، أو إذا أراد أن يرى مظاهر أخرى للشخص، فإن عليه أن يخلق ظروفاً تسمح لذلك الشخص أن يكشف عن هذه المظاهر. أن العميل يميل إلى أن يرى البائع يسلك سلوك البائع – راجياً ومقنعاً – بالرغم من أنه في مواقف أخرى قد يظهر بشكل مختلف تماماً. إلا أن الموظف لا يسمح به الآن.

إن مثالاً حسناً لهذا النوع من تسلسل الأدوار حدث في حلقة تدريبية أقامها متجر كبير. فقد جلس المدير ومساعدوه الرئيسيون حول منضدة طويلة على هيئة مؤتمر تحت رياسته. وقرأ تفاصيل إحدى المشكلات العملية في محيط العلاقات الإنسانية، ثم بدأ بالرجل الجالس عن يمينه وسأله: "ماذا كنت تفعل؟... لا. إن ذلك ليس صحيحاً" ثم استدار إلى الرجل الذي يليه وسأله: "ماذا كنت تفعل؟... لا.". واستمر الحال على تلك إلى أن قال: "هذا صحيح. إن ذلك ما كنت أفعله بالضبط" واستمرت الحال هكذا بالنسبة لكل المشكلات، والمدير يتصرف كما لو كانت لديه الإجابة في رأسه وأنه كان

على الآخرين أن يحاولوا تخمين ما كان يفكر فيه. وبعد انتهاء الحلقة وبعد أن انصرف الآخرون قال: ولا يبدو أن الناس قد أحرزوا أي تقدم منذ الحرب. أنهم لا يبدون أية اقتراحات عن كيفية أداء الأشياء. أني لا أعلم كيف يستقيم ذلك بالنسبة لأعمالهم". وأغلب الظن أنه عندما ذهب إلى الاجتماع كان متأكداً من:

١- أنه يعرف كيف يتصرف في كل حالات العلاقات الإنسانية.

٢- وأن الآخرين في الاجتماع لن يعرفوا.

٣- وأن المناقشة في الحلقة التدريبية كانت مجرد طريقة باهظة النفقات ليحدثهم عن ذلك.

إن كل ما أدركه خلال المناقشات هو أنهم مرءوسون خاملون إلا همة لهم. وحيث إن الاجتماع كان يدار بطريقة معينة فإنه كان من غير الممكن بالنسبة له أن يرى غير ذلك. أن معنى ذلك أنه تصيد المعلومات التي كان يتوقعها من هؤلاء الأشخاص كأشخاص بالإضافة إلى أنه قد حصل على تعزيز مصطنع لما توقعه بادئ الأمر من هذا الاجتماع. ورغم أن هذه الحالة متطرفة إلا أن لها ما يشابهها في محيط الصناعة.

وفي حالات أخرى فإننا نميل إلى أن نرى الناس يكونون جزءاً من دور معين وفي ظروف خاصة مما يكون له أثر في تكوين نوع الشخصية التي ندركها فحينما نرى قاضياً على المنصة نميل إلى رؤية نوع واحد من الشخصية. حتى إذا ما قابلنا الرجل ذاته في حفلة ما نجد أنه غالباً ما يكون شخصاً مختلفاً بالمرة. إن هاتين الصورتين ليستا بالضرورة الصورة الحقيقية كلها. ولكننا لكي نحصل على الأساس الأكثر ثباتاً الذي نبني عليه تنبؤاتنا

المنبعثة من مشاعرنا الشخصية، فإننا قد نحتاج إلى فصل هذا الأساس الثابت وإبعاده عن المؤثرات الخاصة التي تؤثر على سلوكه في ظروف معينة. وفي حالة أخرى وهي حالة الرجلين اللذين يؤديان سلوكاً متشابها، كانت الإدارة تنظر إلى أحدهما على أنه ممثل العمال، وكان العمال ينظرون إلى الآخر على أنه ممثل الإدارة. أوضحنا أن كلاً من المجموعتين كونت لها شكلاً معيناً عن شخصية كلا الرجلين تختلف كلية عن الأخرى. ومن الصعب جداً علينا أن نبعد أنفسنا عن أثر إدراكنا للأدوار التي يؤديها الناس وذلك عند تصورنا لشخصياتهم. قد تكون المشكلة أكثر صعوبة بالنسبة لبعض الناس عن البعض الآخر، فغالباً ما تكون شخصية معينة من القوة بمكان بحيث يتضاءل الشخص الآخر بجانبها. ونتيجة لذلك فإنه لا يرى ما يتفوق عليها ومن ثم فإن شخصاً قوياً قد يجد نفسه في عالم مأهول بأناس مستسلمين ضعفاء.

إن سلوكهم قد يكون من ذلك النوع الذي لا يسمح لأي شخص آخر إلا أن يكون مستسلماً. وكذلك فإن الشخص الذي يكون دائم البحث عن شخص يعتمد عليه يميل إلى أن يجد مثل هؤلاء الناس وربما الأصح أن نقول أنه يخلقهم. إن سلوكنا يشكل سلوك الشخص الآخر إلى حد ما ويقرر نوع الشخصية التي سنراها. ولهذا السبب قد يكون من الضروري أن نهتم اهتماماً خاصاً بملاحظة الشخص الذي نحن بصدده وتصرفاته مع الآخرين وأن نحاول إزالة التأثير المشوش الناجم عن شخصيتنا بالنسبة لحكمنا على السلوك الظاهر أمامنا.

إن كل هذه العوامل – عوامل الشخصية – وظروف الموقف وما شابهها قد تحدد فهمنا لسلوك الشخص الآخر ومن ثم قد تؤدي إلى سوء الفهم. والشخص المنطوي على نفسه قد يساء فهمه بدرجة كبيرة بوساطة شخص

آخر ليس لديه نفس النزعة لمجرد أنها غير مفهومة بالنسبة له. وبالعكس فإن عقاب شيكلد لوي لجورج بابت في "الشارع الرئيسي" كان مفهوماً ومقبولاً بدرجة كبيرة من المفكرين الانطوائيين، في حين بدا بابت للآخرين أنه كان يحيا حياة حسنة طيبة – إن الموظفين غالباً ما يجدون صعوبة في فهم أصحاب العمل وذلك لأنهم يتصرفون دائماً كأصحاب عمل (والعكس بالعكس)، كما أن قيود الموقف وظروفه وأساليب التعامل تختلف كثيراً بالنسبة لكلتا الفئتين – إننا نجد صعوبة في فهم ممثلي الهيئات الثقافية التي تختلف اختلافاً كبيراً عن هيئاتنا لنفس السبب أن لديهم مبادئ وآراء تختلف كثيراً عن مبادئنا وآرائنا. ومن ثم فإننا لا نستطيع التعامل معهم بسهولة. وحينما نتساءل: "إني لا أستطيع فهم سبب تصرف أي شخص بهذه الطريقة، فإنه من المحتمل أن الشخص الآخر يرى في الموقف بعض الأشياء التي لا نراها نحن، أو أنه لا يرى بعض الأشياء التي نراها. ولكي نحسن فهمنا له كشخص يجب أولاً أن نحسن فهمنا للطريقة التي يرى بها العالم.

إن عاملاً ثالثاً يحرف تقديرنا لشخصيات الآخرين في بعض الأحيان، هو الأهمية النسبية التي نضفيها على العوامل الشخصية وعلى ظروف الموقف عند تعليل نجاحهم، فكلما رأينا شخصاً ناجحاً تعذر علينا إدراك شخصيته دون أن نربط ذلك بنجاحه الحاضر أو عدم نجاحه. ولسبب ما يصعب علينا بدرجة كبيرة ألا ننسب ذلك النجاح أو عدمه إلى الشخص نفسه بصورة أساسية، مما يعني بالتبعية لشخصيته بصورة غير مباشرة، وعليه فإننا نفسر شخصيته على أساس ذلك.

إن كثيراً منا رأي حالات كثيرة في حياته أو حياة الآخرين، اقتصرت فيها

فرص التقدم والنجاح على قلة من الموظفين في وقت معين. وفي حالات كثيرة قد يلتحق شخصان لديهما نفس أنواع الصفات الشخصية بوظيفتيهما في شهر واحد. أن كلا منهما يحصل على أول وظيفة تصادفه. وبالنسبة لأحدهما فإن الشركة التي يعمل بها تكون شركة مطردة النجاح، أما بالنسبة للآخر فإنها شركة من النوع المستقر. وبعد فترة من الوقت سيكون الأول قد تقدم أكثر بكثير من الثاني. ولكن من الصعب أن نعزو نجاحه هذا إلى صفات خاصة به. أننا نبدو مغالين في تقدير أثر العوامل الشخصية في إحراز هذا النجاح دون اعتبار ظروف الموقف. هذا بالإضافة إلى أن هناك قدراً كبيراً من الاختيار في نوع العوامل الشخصية التي نميل أن نعزو إليها النجاح.

إننا نعرف طبقاً لمثلنا العامة أن النجاح يتوالد عن صفات المثابرة والاجتهاد والذكاء والقدرة على اتخاذ القرارات، وأن تلك الصفات غالباً ما تكون مسئولة عن التقدم، ومن ثم يندر أن ننسب النجاح إلى صفات مثل الدهاء والتزلف والقدرة على استغلال ضعف الآخرين. نتيجة لذلك، فبالإضافة إلى اختيارنا للعوامل الشخصية التي نعتبرها مسببة للنجاح، فإننا نميل إلى أن نختار فقط صفات أو مميزات مقبولة اجتماعياً في الرجل الناجح، وغالباً ما تكون هذه المميزات موجودة فعلاً، وحتى إذا لم تكن موجودة فإننا نرى الرجل الناجح على أنه ذو عزيمة وعملي وذكي. أما الرجل الفاشل فنراه عديم الحيلة غير ملهم لا هدف له.

إن معرفتنا أن هذا الاختيار قد يحدث، وأننا قد نميل إلى المغالاة في تقدير العوامل الشخصية دون اعتبار الظروف الموقف، تزودنا مقدماً بسلاح يمكننا من تلافي أحد الأسباب الممكنة لسوء الفهم.

وبعد أن سردنا مجموعة من الصعاب السابقة يبدو أن التقدير الصحيح لشخصية الآخر لابد وأن يكون عملاً مستحيلاً. والواقع أن ذلك ليس مستحيلاً ولكنه غاية في الصعوبة فقط. ولحسن الحظ أننا قلما نحتاج إلى درجة عالية من الدقة في تقديراتنا؛ إذ أن أغلب القرارات التي يتعين علينا إصدارها عن شخصية الناس تتضمن قدراً كبيراً من التسامح بالنسبة لهم. وذلك حتى يمكننا فيما بعد مواجهة أي قدر من الخطأ في الإدراك خصوصاً وأن الأساليب والوسائل التي تجعل من الصعب علينا تفادي سوء الفهم ليست أشياء نستطيع أن نتعلم كيف نتغلب عليها. إن الميل إلى إدراك أي شيء في شكل وحدة متماسكة حسنة التنظيم هو ميل يكمن ضمن طبيعة النظام العصبي للإنسان. ونحن لا نستطيع أن نتفادى تأثيرها عند إدراك الشخصيات تماماً مثل عدم استطاعتنا الذهاب إلى السينما دون مشاهدة الرواية السينمائية، بل ومشاهدة بديل لها في ش كل خطوط متعارضة في أشكال مختلفة. كل هذا على أساس أن الاثنين يستويان خصوصا وأننا نعلم الموقف، وهو أنه لا شيء يتحرك هناك بل كل ما نراه مجرد خيال. إن نفس الأساليب السيكولوجية هي المسئولة عن إساءة الإدراك في كلتا الحالتين على السواء. إننا لن نستطيع أن نتغلب عليها كلية، ولكن يمكننا أن نقدر فاعليتها وأنواع الآثار التي تنجم عنها كما يمكننا أخذها في اعتبارنا وأن نعمل لها حساباً في كثير من المواقف الحرجة فإنها قد تساعد على تذكر وجود عوامل التفاوت والتقلب والتعقيد في شخصيات الآخرين. فإذا استطعنا أن نعرف المجال الذي نكون فيه على استعداد للمغالاة في تقدير وحدة الشخصية، فسيكون في إمكاننا أن نتلافى توريط أنفسنا في بعض الحالات. وعلى أن الشخص قد

يكون متحدثاً عظيماً إلى حد ما، فإنه قد يحقق الكثير. انه قد يحدث دوياً وضوضاء من وقت لآخر فقط وذلك لأسباب خاصة سيكون من المفيد أن نحاول تفهمها. ثم إن شخصاً آخر يبدو ودوداً وسلساً قد يكون كذلك فقط عندما يتفق كل واحد معه أو عندما يكون مع رؤسائه، وقد يكون مختلفاً تحت الضغط أو إذا كان في ظروف غير مواتية له.

تلك هي حقائق ثابتة وفي منتهى البساطة، ولكنها غالباً ما تساعد على توضيح أنواع التعقيد والتناقض الذي قد يوجد في شخص واحد. وبالإضافة إلى ذلك فإنها قد تساعد على الحصول على المعلومات الخاصة بكيفية تصرف الشخص في ميادين أخرى غير تلك التي نراه فيها عادة. وإذا كانت علاقاتنا معه محدودة أو إذا فرضنا عليه القيام بدور معين، فإننا سنحصل على معلومات بها ميل إلى التحيز وسيسمح ذلك بعمل مقارنة مع الآخرين كلما أمكن ذلك. فالشخص المسيطر قد يفحص شخصاً مستسلماً يميل إلى أن يحصل على صورة أكمل. والرئيس الذي يهتم بمرءوسيه قد يجني فائدة من إنصاته بعناية فائقة لمرءوس مرءوسه ليري كيف ينظر إليه.

أن المقارنة في هذه الحالات مفيدة بصورة خاصة وذلك لمعرفة أما إذا كنت قد رأيت فيه ما رآه الآخرون وفهمت ما رأيته بصورة مختلفة، أو إذا كانوا قد رأوا فعلاً أشياء مختلفة. إن ذلك النوع من المراجعة قد يكشف للشخص الملاحظ بعض مميزاته وكذلك قوة ملاحظته. وسوف يكون ممكناً في حالات كثيرة أن نرى الشخص الآخر يتصرف وسط مجموعة في ظروف يلعب فيها الملاحظ دوراً بسيطاً أن لم يقم بأي دور على الإطلاق في تشكيل الموقف. ويكون ممكناً في أغلب الأحيان أن نضع الشخص الآخر في

مواقف تتميز بعينات مختلفة من أنواع العمل المختلفة التي تستلزم التصرف والعمل على حل المشاكل. ثم نلاحظ سلوكه بطريقة غير شخصية إلى حد ما. وأخيراً فإن قدراً كبيراً من إدراكه للشخص الآخر يمكن التوصل إليه بمحاولة إدراكه العالم بالطريقة التي يدركه هو بها. فإذا استطعنا أن ننفذ إلى داخلية نفسه، فإن ذلك قد يساعدنا على استيضاح نواح كثيرة من شخصيته.

إن المجموعة الأخيرة من المشكلات هي أسهل مما سبق مع أنها أكثر تعقيداً في معالجتها. فعندما نعرف أن هناك ميلاً إلى إرجاع النجاح إلى عوامل الشخصية وإلى فهم الشخصية على ضوء هذا النجاح، فإننا بلا شك سنحاول أن نتلافى الانزلاق في هذا الميل. وبالرغم من ذلك فإن النجاح في حالات كثيرة يكون في الواقع نتيجة الأنواع الصفات أو المميزات التي ذكرناها، وعليه فمن الخطأ استبعادها كعوامل مساعدة على هذا النجاح.

من المحتمل أن أحسن ما يمكننا عمله هنا هو إجراء تحليل دقيق للدور الرئيسي للعوامل الشخصية ولعوامل الظروف في إنتاج هذا النجاح، وكذلك للصفات الشخصية التي يعترف بها المجتمع والتي لا يعترف بها. ثم نحاول تجنب الانحراف الذي ينتج عن الحوادث التاريخية.

التعريف السيكولوجي للوظائف

أن الكثير مما سقناه من قبل، جعلنا نهمل إضافة تعريف سيكولوجي للوظائف إلى التعاريف المنطقية والفنية المألوفة. أن التأكيد الذي أضفى على العوامل التي تحيط بالمجموعة في العمل وعلى أساليب إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية التي يمكن الحصول عليها من الوظيفة وغيرها، يوحي

بالتقدم خطوة في ذلك الاتجاه. آن معجم "قاموس" المناصب المهنية وتجارب الهيئات الرسمية مثل إدارة التوظف بالولايات المتحدة وأساليب الاستخدام التي تستخدمها مكاتب التوظيف، قد جعلتنا نعتمد على مجموعة ممتازة من تعاريف الوظائف. ومع أنها كاملة في نواح كثيرة بشكل يدعو إلى الإعجاب إلا أنها ناقصة من ناحية الوصف السيكولوجي للوظائف. أن تعاريف الوظائف وتقسيماتها تميل إلى وصفها على أساس الواجبات وعلى أساس المهارة اللازمة والأدوات المستعملة في الوظيفة. وهذا الوصف ليس كافياً بالنسبة لكثير من الأغراض الإدارية. وهكذا فإننا نحتاج إلى البحث عن عوامل أخرى من أجل التعريف.

إن الدراسات الكلاسيكية التي أجريت بالمصانع التابعة الشركة وسترن إلكتريك توضح دور العوامل الاجتماعية في الوظيفة. بدأ الباحثون في تلك الدراسات بالهدف الجامعي التقليدي الخاص بالبحث عن "العلاقة بين ظروف العمل ودرجة الإرهاق والملل التي تنتاب الموظفين". وعلى ضوء التعريف الفني الظروف العمل، رسم الباحثون خططهم على أساس تنويع مختلف العوامل، مثل ظروف العمل (درجة الحرارة والرطوبة وما شابه ذلك) وفترات الراحة وبرامج العمل ونظم وضع الأجور. لقد انتقوا مجموعة من العمال من خط الإنتاج وشرعوا في دراسة أحوالهم في العمل. ولكن حدثت ظاهرة هامة. لقد ترتب على مجرد انتقائهم لغرض البحث والدراسة والملاحظة اختلاف هائل في طريقة أدائهم لعملهم. وكما ذكر الباحثون لقد ظهر تغير تدريجي في المعاملات الاجتماعية بين العمال أو بين العمال والمشرفين. كما نتج عن محاولة إيجاد ظروف مناسبة لعمل الاختبار والبحث، تغيير في العلاقات

الإنسانية بصورة غير مباشرة أصبح بالغ الأهمية. وعندما قام الباحثون بتغيير برامج العمل المراقبة أثرها على الإنتاج، اتضح أنه مع وجود فترات للراحة، فقد تأثر الإنتاج نتيجة لأن العمال قد أصبحوا أعضاء متضامنين في مجموعة تتصف بكل ما يتضمن ذلك من معان سيكولوجية واجتماعية خاصة بمثل هذه المجموعة. وعندما استطرد الباحثون في تغيير نظام الأجر المحفز، اتضح آخر الأمر، أن ذلك كان مرتبطا بالعلاقات الشخصية في العمل، وأن أثرها (أي الأجور المحفزة) على الإنتاج يمكن تحديده على ضوء ذلك. وقد كان من الواضح في كل هذه الحالات أن التحليل الفني والمنطقي للوظيفة قد استبعد مجموعة من العوامل الهامة الخاصة بالكفاية الإنتاجية – ألا وهي الناس أنفسهم وعلاقتهم الواحد بالآخر وبوظائفهم.

وليس من الصعب إيجاد أمثلة لأهمية علاقة العامل بمجموعته كعامل حاسم في الكفاية الصناعية. لقد ناقشنا من قبل آثار طريقة الحائط الطويل على الإنتاج في مناجم الفحم البريطانية. لقد حصلت نتيجة عكسية للتغيير. فبالرغم من أنه كان مرغوباً من الناحية الفنية البحتة، إلا أنه فرق نظام المجموعة وحطمها إلى حد ما – ذلك التنظيم الذي ساند كثيرا من الدوافع الهامة في الوظيفة. ومع أن هذا هو مثال سلبي للأثر الضار الناجم عن الفشل في التعرف على ذلك النوع من التعريف السيكولوجي للوظيفة، إلا أنه يمكن رؤية الجانب الآخر للصورة من سياسة الإدارة بالنسبة لنفس الموقف. لقد كان الأمن الصناعي مشكلة في هذه المناجم لمدة طويلة، فقد تزايدت الحوادث تدريجاً لبضع سنين وكان الشعور السائد أن تفكك أو تمزق المجموعات الاجتماعية الذي نتج عن الآلية، قد يكون سبباً جزئياً لهذه الزيادة. وحيث أن

أمن الفرد وسلامته كانا يرتبطان بعمله ضمن الجماعة، وكان كل فرد فيها يعتبر نفسه مسئولاً عن سلامة الظروف التي يعمل فيها الآخرون، فإن تفتت الجماعة وتمزيق شملها يمكن أن يكونا هما مصدر حصول الحوادث بسهولة. وفي محاولة التصحيح ذلك، اتخذت الإدارة خطوات لإعادة بناء التنظيم الاجتماعي المجموعات العمال خارج المناجم. لقد شجعت الشركة إقامة حفلات الرقص والتمثيل والرحلات الجماعية إلى جلاسجو وأدنبرة لحضور مباريات في كرة القدم والحفلات غير الرسمية وما شابه ذلك. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أكدت اجتماعات مجلس إدارة الشركة الصلة بين مختلف الورديات وبين التنظيم الاجتماعي لمجموعة عمال المنجم بأكملها. وفي بحر سنة نقص معدل الحوادث نتيجة لعلاج الموقف بهذا الأسلوب بنسبة ٥٥% عما هو في المناجم الأخرى التي لم يطبق فيها هذا النظام. ويبدو من الممكن جدا أن تستغل الإدارة أهمية العوامل الاجتماعية في العمل استغلالاً مفيداً لتصحيح المساوئ الموجودة. إننا لا نحتاج إلى أن نكون مقيدين بوعي سلبي لأثرها العكسي على الإنتاج. ولكن بوساطة المعرفة والتطبيق المناسب يمكننا استغلال جوانبها المفيدة.

أن دراسة العوامل السيكولوجية في تعريف الوظيفة لا تقتصر على ذلك النوع من المؤثرات الاجتماعية، ولكن ينبغي أن تشتمل على الاعتبارات الفردية الخاصة بالطريقة التي يرى الفرد بها نفسه ووظيفته.

ذكرنا من قبل البحوث التي أجريت على خطوط تجميع السيارات التي أوضحت فيها معظم الإجابات، تبرم العمال وتذمرهم من المهارات المطلوبة منهم. لقد شعروا بأنهم يحبون العمل في وظيفتهم السابقة بشكل أكثر من

الوظيفة الحالية، ولكن الأجر كان حسناً جداً في وظيفة خط الإنتاج بحيث إنهم لم يستطيعوا أن يتركوه من أجل وظيفة يمكنهم العمل فيها بإخلاص أكثر.

إن التركيب التنظيمي والفني للوظيفة قد يحجب عوامل تعرقل أثر الفرد بشكل خطير، وكتاب هويت المسمى: "العلاقات الإنسانية في صناعة المطاعم" يعطينا مثالاً عظيماً، فكلما نما المطعم وأصبح الحمل الذي تحمله الجرسونة ثقيلاً، فالذي يحدث أننا نضيف وظيفة جديدة إلى تنظيم الإنتاج. غالباً ما يوضع عامل "خلف نضد" بين "الجرسونات" والطباخات لينقل الطلبات إلى الطباخات ومنظماً لتوزيعها على "الجرسونات". أن ذلك يبدو بالتأكيد إضافة منطقية واعية إلى النظام بسبب اتساع نطاق العمل، وبالرغم من ذلك فإن هذه المنطقة من العمل تعد مركزاً للاضطرابات العاطفية والحسرة، وقدراً كبيراً من مشكلات الموظفين. ولكن ما الذي يجعل الوظيفة مصدراً للمشاكل؟ إن العامل الذي يقف خلف النضد في مركز صعب بصورة غير عادية من نواح كثيرة، فمن الممكن أن تضغط عليه الجرسونات لكي ينفذ طلبات زبائنهن، وحيث أن خدمة الزبائن هي العامل الأول في الوظيفة، فإنه لا يستطيع أن يتجاهل طلباتهن. ومن الناحية الأخرى قد تهمل الطباخات ضغط هذا العامل لتلبية الطلبات، وبما أن الطباخة ذات درجة أعلى وليست مرءوسة للعامل بأي حال، فليس هناك طريقة لدى العامل الزيادة أثر هذا الضغط. إن العامل عرضة لأن يجد نفسه خاضعاً إلى ضغط دائم دون أن يستطيع عمل أي شيء حيال ذلك الضغط. أضف إلى ذلك أن مركز وظيفة هذا العامل يشغلها رجل في العادة، بينما الجرسونات من النساء، وهكذا تصبح المشكلة أكثر صعوبة. أن الأدوار العادية الخاصة بالجنس قد انعكست، فالمرأة قد

أصبحت في مركز إملائي عدواني تطلب إجابة طلباتها، بينما يقوم الرجل بدور سلبي ضعيف دون أن يكون له أي سيطرة على الموقف. ومن ثم فليس من المستغرب أن نجد هذه المنطقة من العمل هي مصدر القلق والاضطراب. ونحن إذا لم نضع تلك الأشياء في اعتبارنا، فلن يكون هناك أي منطق في تعريف وظيفة العامل الذي يقف خلف النضد على أساس أنه "يتلقي الطلبات من "الجرسونات" وينقلها إلى الطاهيات ويحتفظ بالطلبات الجاهزة ساخنة حتى تطلب، ثم يوزعها على الجرسونات". إن الرجعية العقيمة الخاصة بمثل ذلك الوصف الموضوعي للوظيفة تجعله يفشل كلية في تحديد احتياجاتها الحقيقية وإعطاء أية لمحة عن نوعِ مشكلات الإدارة التي قد يشتمل عليها. ومن الممكن جدا أن تعرف الوظائف بهذه الطريقة ولكنها قد تكون مضللة.

وعندما نتجاوز وصف الوظائف على أساس المهارات والواجبات المطلوبة، فإن ذلك يفتح الباب لمجموعة من الأسئلة المتعلقة بالوظائف المطلوبة، هل عمال المعادن في الطيران مثل الحدادين، لأن كليهما يعملان في المعادن ويستعملان أدوات متشابهة في التشكيل والصناعة أو هل الوظيفتان مختلفتان لأن العمال فيهما يرونهما بشكل مختلف؟

قد يكون من الضروري في فترة تعبئة قومية نقل العمال بشكل جوهري من وظيفتهم إلى أخرى، يكون من المهم أن تعرف ماهية ذلك الالتزام السيكولوجي للوظيفة، بالإضافة إلى الحقائق البسيطة الخاصة بالمهارات والأدوات. أن نفس النوعِ من العوامل يحدث داخل أية منظمة أو هيئة. وأمين المخازن، أو الرجل المشرف على الأدوات، لا بد وأن يحتفظ بقائمة جرد الموجودات، وأن يحتفظ بالأشياء في متناول اليد حتى يسهل توزيعها. وبالرغم

من ذلك ينبغي له أن يفعل بعض الأشياء الأخرى. وأن أكثر مصادر الصعوبة في تلك الوظائف تكراراً يأتي من تعامل الشخص القائم بها مع أناس لابد وأن يحصلوا منه على الأشياء – أنه قد يخزن الأشياء حتى يجعل رصيده مرتفعاً، كما أنه قد يؤخر عمله لأنه قلق جداً على ضغط السجل الخاص بجرد الموجودات. إن النجاح الحقيقي لوظيفته يتوقف على الطريقة التي يرى بها نفسه ووظيفته والأشخاص الذين يتعامل معهم وتلك العوامل تستلزم مستويات لابد له من التوصل إليها كما أنها قد تضيف عوائق سيكولوجية، ولكن الوظيفة نادراً ما يشملها. من ذا الذي سمع عن تحليل مهام شاغل الوظيفة على أنه بالإضافة إلى القراءة يقوم "بفرز الأدوات عند دخولها ويحفظ سجلات الموجودات" ثم إن هذا التحليل يشمل أيضاً أنه ينبغي أن يكون قادراً على ترضية الآخرين بالرغم من أن الأدوات التي يطلبونها ليست موجودة عنده، وكذلك فإن عاملة الخزانة في المطعم لديها كثير من واجبات كاتب الحسابات، ولكن موازنة دفاتر الحسابات قد لا تعني نجاحها في وظيفتها، أن مطالب الوظيفة تذهب إلى أبعد من ذلك وينبغي أن تكون معروفة.

هذه أمثلة عرضية متفرقة، وهي الحالات يتضح منها أهمية العوامل السيكولوجية في الوظيفة. أن نفس النوع من المشكلة موجود في معظم الوظائف الأخرى بالرغم من أن رؤيتها قد تحتاج إلى أكثر من نظرة عميقة. وغالباً ما يكون من الضروري إضافة هذه النظرة إلى نظرة الإدارة الخاصة بنظام الوظيفة.

إن نظام هذه الظاهرة السيكولوجية الخاصة بالوظيفة قد تكون شاملة لكل المشكلات الصناعية. لقد تكلمنا من قبل عن الكفاية الإنتاجية والأمن، وهي تظهر في مجالات أخرى أيضاً – في أحد بحوث نظام مراحل العمل في

صناعة المعادن البريطانية، اعتقد الباحثون أن مراحل العمل يمكن تجزئتها إلى ثلاث مراحل سيكولوجية. عندما يصل الإنتاج إلى أعلى مستوى له في مدة حوالي ستة شهور، وهذا المستوى يعني أشياء كثيرة بالنسبة لصناعات كثيرة في تلك البلاد، فإن هذه المرحلة تميز ما سماه الباحثون بمرحلة. أزمة مراجعة التجربة" وفيها يرى العامل أن نظرته إلى وظيفته وإلى نفسه قد تجاوزت أبعد الحدود بحيث يجب عليه مراجعة نفسه واتخاذ القرار اللازم بالنسبة لاستمراره في إنتاج هذا المستوى. وبعد مدة من التوظف ظهر أن نسبة مختلفة من الإنتاج يتميز بها الموظفون، وذلك خلال مرحلة "الانتقال التفاوتي" وفيها تغلب الموظفون على أول عقبة في سبيل اتخاذ قرار، بالنسبة لوظيفتهم ولكنهم لم يصلوا إلى الحالة الثالثة المسماة "بالصلة الثابتة"، أن تلك وكذلك النسب المختلفة للإنتاج التي يميزها ليست غير مشابهة للمراحل المشاهدة في تطور الزواج والنسب المختلفة للطلاق الذي يحصل فيها. ففي كلتا الحالتين تتلخص المرحلة الأولى في التعرف على الشريك الآخر وفي تبين ما تتضمنه العلاقة بينهما. وفي حالة الإنتاج يبدو – بغض النظر عن كثير من الأسباب الخارجية التي تشجع على ترك العمل – أن فهمنا للمعنى السيكولوجي للوظيفة بالنسبة للعامل سوف يقودنا إلى فهم أحسن المشكلة الإنتاج وإلى التوصل إلى بعض الإجراءات العلاجية الفعالة.

وفي ميادين أخرى أيضاً يمكننا الاستفادة بنجاح من العوامل السيكولوجية للموظف وليس من العوامل الموضوعية فقط. لقد كانت هناك فكرة بأن هذه الاعتبارات تحسن فهمنا للسلوك الاقتصادي للمستهلك. إن بحوث إدارة التوفير الفيدرالية أظهرت أن التوفير والصرف لا يمكن فهمهما

على أساس دخل المستهلك فحسب. ولكي نفهم المعلومات التي جمعوها فمن الضروري أن نضع في اعتبارنا كمية الدخل التي حصل عليها هذا المستهلك في السنة الماضية وكمية الدخل التي يأمل الحصول عليها في السنة التالية. ويجب وزن آمال المستهلك (أمر سيكولوجي بحت) مع المعلومات الموضوعية الخاصة بدخله، ويبدو محتملاً أن ميدان نمو الاتحادات العمالية والعلاقة بين الإدارة والعمال هي أيضاً ميدان سوف يؤدي اهتمامنا الزائد بالعوامل السيكولوجية المتغيرة فيه، إلى توسيع إدراكنا. وإن الكثير من الجهود الأولى التي جعلت التنظيم ممكناً لابد وأنها جاءت نتيجة لنقص في إشباع الحاجات عن طريق الوظيفة، كما أن تزايد هذه الجهود واتجاهاتها تظهر بوضوح أكبر أمام هذه المقدمة.

فماذا يمكن أن تفعله الإدارة بصددها؟ أن الأساس الأول هو الإحساس الكامل بنوع العوامل التي سبق أن قدمناها. أن ذلك الإحساس يمكن أن يؤدي إلى فهم أحسن وإلى استغلال لذلك الفهم في ميادين كثيرة متعلقة بالمسئولية الإدارية. ومن الممكن عند تصميم الأجهزة أن نأخذ احتياجات العامل في اعتبارنا بدرجة أكبر مما كان في الماضي. وعند رسم تخطيط الوظائف ونظمها لمصنع ما، يجب أن نأخذ في اعتبارنا مختلف الظروف مثل حجم الوحدة التي سيكون العامل مسئولاً عنها، ونوع الاتصالات التي سيقوم بها ونسبة نمو واتساع الفرص (عند الترقية وزيادات الأجر) التي ستكون لديه. والتعريف السيكولوجي المناسب لاحتياجات الوظيفة سيساعد على دقة اختيار شاغل هذه الوظيفة؛ إذ أن تلك العوامل ستعمل على استبعاد هؤلاء الذين لديهم أسس المهارة السطحية ولكنهم يفتقرون إلى المستلزمات

الأخرى. ويمكن بعد أن يشغل الموظف الوظيفة إجراء تعديلات طفيفة في الواجبات والنسب والاتصالات والسلطة أو النفوذ والمسئولية وما شابه ذلك، من أجل تناسب الوظيفة مع الفرد وذلك من الناحية السيكولوجية. وستكون مهمة الإدارة على الدوام هي تفهم الوظيفة كما يراها الموظف حتى يكون من الممكن مزاولة القيادة المطلوبة، ولقد كان مألوفاً في كثير من الحالات أن نرى الوظيفة إما كما رآها المدير منذ سنوات مضت أو كما وضعها المهندس على ضوء هدفه المدروس. وهاتان النظرتان قد يكون لهما معني حقيقي بالنسبة للمدير. إلا أن العامل الحاسم النهائي سيكون الوظيفة نفسها كما يراها الشخص الذي يشغلها، وكذلك ما تعنيه الوظيفة بالنسبة إليه. وكلما اقتربنا من التوصل إلى فهم تلك المشكلة فإن وسائلنا في القيادة سوف تقترب من مستوى العظمة الفنية الذي يتميز به نمو الصناعة الأمريكية.

مقاومة التغير

لقد تناولنا مشكلة مقاومة التغير باختصار، وذلك عند دراستنا للتفاهم والتدريب لطريقة تكويننا للانطباعات الخاصة بالشخصية. وبما أن هذه مشكلة صعبة يتميز بها السلوك الإنساني، فينبغي أن نتمعن فيها. وانه لمن المناسب بصورة خاصة أن نؤكد تلك المشكلة، وذلك لأن كل شخص في الإدارة هو بالضرورة فنان بصورة ما في تغير سلوك الناس الآخرين. وتلك المشكلة تمثل جزءا كبيرا من وظيفة الناس في أي مستوى من مستويات الإدارة، وذلك إذا كانت في العلاقات العامة الأكثر رسمية، أو في علاقات الموظفين، أو في المحاولات الأقل رسمية في جعل المرءوسين (أو المشرفين) يتصرفون على منوال معين. وتنشأ إحدى المشكلات الخاصة، من

أن معظمنا لديه ميل قوى للاعتقاد بأنه لكي نفيد أحد الأشخاص، فإن المطلوب هو أن نشرح له الحاجة إلى التغير. إننا نشعر بأننا إذا استطعنا أن ننقل المعلومات إليه، فإن تلك المعلومات سوف تعضد ذلك التغير. ومن الشائع فينا جميعاً أن نعتقد أنه "ينبغي عليهم أن يفعلوا هذا الشيء وذلك. أي سأخبرهم به فقط وهم سيرونه، وسيقدرونه حينئذٍ". ولسوء الحظ إلى حد كبير أن الأمر ليس بهذه البساطة. إن معظم البحوث التي أجريت على محاولات تغيير السلوك أوضحت هذه الحقيقة. وبما أن هذا له صلة مباشرة بأعمال الإدارة ومهامها، فمن المستحسن أن نتناول الموضوع مرة ثانية.

عندما نميل إلى تغيير سلوك شخص ما فإن الميل، كما قلنا، هو أننا نشعر أنه لا يعرف ماهية الأشياء وانه ينبغي لنا أخباره بذلك. لقد أشارت البحوث الخاصة بالاتجاهات بصورة عامة إلى حقيقة غير مشجعة عن مثل هؤلاء الناس الذين يفتقرون إلى المعلومات اللازمة لتشكيل ما نشعر بأنه رأى صحيح عن شيء ما. وفي أي ميدان من ميادين الرأي تقريباً، من المحتمل أن يكون هناك عدد من الناس لا يعرفون شيئاً عن الموضوع. ويبدو أن هناك صفة خاصة بالشخص الجاهل بالإضافة إلى مجرد الافتقار إلى المعلومات تؤدي إلى صعوبة تفهيمه، وذلك بغض النظر عن طبيعة المعلومات. ونحن عندما ننظر إلى المعلومات الإحصائية الخاصة بمعرفة الناس لسياسة الولايات المتحدة الأمريكية ومركزها في الشئون الخارجية، يتضح أن الشخص إذا كان جاهلاً بالنسبة لنقطة واحدة، فإنه من المحتمل أيضاً أن يكون جاهلاً بالنسبة للنقط الأخرى. وبالرغم من أن المعلومات من ذلك النوع هي معلومات موجودة أو في متناول اليد بدرجة كبيرة، فيبدو أن مجرد سهولة الحصول عليها لا نحدد أي

الأشخاص سيكون أكثر تقبلاً لهذه المعلومات. وإذا عرف شخص ما جزءاً من المعلومات في مجال معين، أي إذا استفاد من سهولة الحصول عليها – فإنه من المحتمل بشكل أكثر أن يعرف أجزاء أخرى من المعلومات في نفس المجال. وإذا فشل شخص في الاستفادة من سهولة الحصول على إحدى فقرات المعلومات، فمن المحتمل بدرجة أكبر ألا يتقبل أية فقرة أخرى. أي أنواع الأشياء تعمل على إعاقة هؤلاء الناس من استقبال المعلومات؟.

أن شيئين اثنين يبدوان واضحين: أن الأشخاص الذين يهتمون بالموضوع يكتبون أغلب المعلومات الخاصة به. كأن يميل الناس إلى البحث عن المعلومات المتجانسة مع الاتجاهات التي كانت لديهم قبل حصولهم على المعلومات الإضافية، والجزء الأول من هذه الجملة أن الناس يميلون إلى البحث عن المعلومات الخاصة بالأشياء التي يهتمون بها. نعني أن هذه هي حقيقة مسلم بها وهي هكذا إلى حد معين. وعلى الرغم من ذلك فإنها مخيبة لآمالنا من ناحية درجة وصول المعلومات المنشورة على نطاق واسع، إلى من لا يهتمون بها من بين جموع الناس الذين تكون هذه المعلومات في متناولهم. والبحوث الخاصة بالمعلومات التي يمكن الحصول عليها من الرائد مثلاً، تقول بأن أولئك الذين يهتمون بموضوع ما سوف يكسبون قدراً من المعلومات الإخبارية الخاصة بهذا الموضوع أكثر من هؤلاء الذين لا يهتمون به بالرغم من نشر هذه المعلومات بطريقة متناسقة وعلى نطاق واسع. أن مجرد وجود حقيقة ما ليس كافياً، بل ينبغي عرضها على زعم أن هناك قدراً من الاهتمام من جانب الشخص الذي سيتقبلها، وذلك حتى تكون هناك فرص أكبر لاستيعاب هذه المعلومات. وكذلك فإن وجود اهتمام معين سيقرر ما إذا كانت

المعلومات ستستوعب وكذلك نوع هذه المعلومات. ومن البحوث الخاصة بأنباء الجرائد اتضح أنه إذا نشرت حقيقة تتفق مع وجهة نظر معينة، فمن المحتمل جداً أن يستوعبها ويتذكرها هؤلاء الذين يناصرون وجهة نظر هامة من أول الأمر. في حين يميل أولئك الذين يعضدون أو يناصرون وجهة نظر أخرى عنها إلى أن يتجاهلوها.

إن هذه الاستكشافات غير مشجعة. إنها تساير أنواع الاقتراحات التي أبديت من قبل عن الطريقة التي ندرك بها بيئتنا والطريقة التي نعمق بها فهمنا الذي كوناه عنها. إلا أنها تعمل على تأكيد تلك الصعوبة المثبطة للهمة الخاصة لنقل المعلومات إلى الناس الذين لم يقتنعوا بها من قبل.

وفي هذا المحيط تزداد المشكلة سوءاً، إذ نجد أنه حتى عندما يتقبل الناس بعض المعلومات، فإنهم يميلون إلى تأويلها على ضوء مصالحهم واهتمامهم. إن إحدى الدراسات التي أجريت على عينة من قراء الجرائد الأمريكية، أظهرت مثلاً أن الأشخاص الذين يعتقدون أن روسيا مسئولة بصورة أساسية عن المشكلات الموجودة في العلاقات الدولية، كان ٤١% منهم يعتقدون بأن الجرائد تميل إلى إظهار الأعمال الروسية على أنها أكثر سوءاً مما هي، في حين شعر ٥٤% ممن يعتقدون أن مسئولية المشكلات الدولية تقع على الولايات المتحدة، شعروا بأن الجرائد جعلت الأعمال الروسية تبدو أكثر سوءاً عما هي. فمن المحتمل أن المجموعتين رأوا نفس النوع من الجرائد، أما في حالة عدم قراءتهم نفس النوع من الجرائد، فإن أولئك الذين يلومون الولايات المتحدة قد يكونون ضمن قراء جرائد مسايرة لروسيا، ومن ثم فقد حصلوا على مادة أقل عداء للسياسة الروسية. وكيفما كان ذلك، فمن

الواضح أنهم رأوا المادة وتذكروا الكثير منها وان نسبة أقل من الأشخاص الذين يلومون روسيا رأوا أو تذكروا المادة المعادية لروسيا.

إن تلك القرينة ذاتها واضحة في أغلب الأحيان في الدراسات الخاصة بالتحيز أو التعصب للأقليات. أن أولئك الذين يظهرون قدراً كبيراً من التعصب يميلون إلى تحريف المعلومات التي لا تتناسب مع تعصبهم. وإذا لم يتقن اختيار أو انتقاء المعلومات، فإن الميل يتجه إلى تحريفها حتى تتناسب مع تنظيمات العالم.

إن الآراء التي أبديناها تقوم على أساس الافتراض بأنه إذا استطعنا نقل المعلومات إلى الشخص فإنه سيغير اتجاهه أو سلوكه. إن هذه الفقرات تتعلق بصعوبة نقل المعلومات إليه وهي لا تتحدى الاعتقاد الضمني الشائع بأنها ستعمل بنشاط إذا وصلت إليه. وحتى هنا فإنه يوجد دليل إضافي بوجود مقاومة، ولقد أشرنا من قبل إلى حملة سندات الحرب كمثال لموقف كانت فيه المعلومات موزعة على نطاق واسع جداً حتى كان من النادر وجود أحد لم يطلع عليها. ولقد أشرنا من قبل إلى أن أولئك الذين كانوا أكثر تقبلاً لحملات سندات الحرب كانوا أولئك الذين يتبرعون بدمهم للصليب الأحمر، أي أنهم كانوا مقتنعين أصلاً. والمشتريات الفعلية لسندات الحرب هي دليل يبين ثانية لولبية الإنسان في مقاومة المعلومات التي أذيعت عليه، وأن عدم فاعلية تلك المعلومات الواسعة الانتشار يظهر من حقيقة أن من بين أولئك الذين لم توجه إليهم المعلومات بصورة شخصية اشترى ١٩% منهم سندات الحرب، في حين اشتري ٤٩% من أولئك الذين وجهت إليهم المعلومات بصورة شخصية. أن الرقم الأخير يوحي بوجود دافع كاف لإنتاج السلوك

المرغوب فيه نتيجة التوجيه الدعوة إليه مباشرة، ولكن العدد الصغير للأشخاص الذين لم توجه إليهم المعلومات يوحي أن المعلومات المنقولة بوسائل ضخمة لم تكن تمثل دافعاً كافياً لتغيير سلوكهم. وفي بحث آخر سئلت جماعة من قراء الجرائد عن اتجاهاتهم بالنسبة لقرض أمريكي مقترح لبريطانيا (شتاء سنة ١٩٤٥ – سنة ١٩٤٦)، لقد قيل لنصف الناس قبل سؤالهم: أن انجلترا وعدت برد القرض مع فائدته في خلال سنة واحدة. ومن بين المجموعتين المعارضتين للقرض (أولئك الذين أخبروا عن رد القرض والذين لم يخبروا) عارض ٥٠٪ من المجموعة الأولى منح القرض، لأن انجلترا لن ترده ثانية، في حين عارض ٥٠٪ من المجموعة الثانية لنفس السبب. وبغض النظر عن صحة أو خطأ الاعتقاد بأنه سيكون من المخاطرة إقراض انجلترا، فإن تلك المعلومات تثبت بأن مجرد الحصول على المعلومات لم يغير آراء الناس.

إن كل هذه الأمثلة كانت خاصة بتغيير السلوك على نطاق واسع بالنسبة لموضوعات حيوية ومع استعمال وسائل محلية عامة لنقل المعلومات على أنها تكشف عن الاتجاهات التي تؤثر في المواقف ذات الطابع الشخصي في المصنع. وبينما تكون المشكلات المتصلة بصحيفة الشركة مشابهة لتلك التي ظهرت من البحث الصحفي، فإن التفاعلات السيكولوجية التي بيناها تنشط في مجموعة العمل الصغيرة. أنه لا يكفي أن تطلب من شخص ما أن يغير سلوكه، آن سلوكه يترتب على إدراكه للعالم، وعن دوافعه ودرجة الإشباع التي يحققها. إن مهمة توصيل المعلومات – كخطوة في تغير سلوك شخص ما – هي مهمة طويلة وصعبة، كما أنها يجب أن تكون مسايرة لنظام المعلومات

الموجودة لديه حالياً. وإذا لم يتحقق ذلك فلن يلتفت أحد إليها كما أنها ستحرف فتفقد أثرها وجدواها. وعلينا أن نواجه الانعدام النسبي لأثر نشر المعلومات، وكذلك، للأسف، الحقيقة بأنه في حالات كثيرة لا تكون الحقيقة ذاتها ضماناً للتخاطب الناجح أو حافزاً مجدياً على العمل. فإذا استحال اندماج هذه الحقيقة ضمن نظام ترتيب المعلومات لدى الشخص، فلن يكون لهذه الحقيقة أية قيمة خاصة تدفع الناس وتؤثر فيهم، اللهم إلا حقيقة أنها تحتوي على صدق وحقيقة تعيش وتستمر لمدة أطول.

إن مثلاً حياً في العمل لتلك المشكلة الخاصة بتغيير الاتجاه يمكن رؤيته في تجربة الولايات المتحدة عن كتابتها نشرات الدعاية التي تدعو إلى الاستسلام أثناء الحرب الماضية. لقد كان أحد المنشورات – وهو الذي أرسل إلى ايطاليا – يوضح بالصور والكتابة الحياة داخل معسكرات أسرى الحرب في كندا وبريطانيا وأمريكا.

لقد صور هذا المنشور معسكراً به اوركسترا، وسجيناً حسن المظهر جالساً على كرسي مريح وهو يراقب بعض المساجين الذين يلعبون البلياردو وما إلى ذلك. لقد كان كل شيء في المنشور صحيحاً وحقيقياً، فالصورة لم تكن منمقة أو مرتبة كما أنها لم تكن منتقاة إلى حد كبير، وبالرغم من ذلك وبعد أن أجريت التجربة على المساجين في المعسكرات الأمامية فقد ألغيت التجربة كلها، إذ بالرغم من أن هؤلاء المساجين، كانوا متعاونين وإن الكثيرين منهم قالوا إنهم عرفوا قبل ذلك سهولة الحياة وحسنها في هذه المعسكرات لكانوا استسلموا من زمن بعيد، إلا أنهم رفضوا بإصرار أن يصدقوا المنشورات التي وزعت عليهم. فقد بدت فكرة إعطاء بيض المساجين الحرب في أمريكا

غير مقبولة لدرجة كبيرة للألمان حتى أنهم سخروا منها. إن الحقيقة البسيطة الخاصة بصحة الأشياء لم تضف أي فترة اقناعية خاصة للمنشور. لقد استدعى الأمر كتابة المنشورات ثانية بالرغم أنها كانت صحيحة وحقيقية وذلك لكي تتلاءم مع العالم الخاص بالناس الذين سيوجه المنشور إليهم. ويبدو مرة ثانية أننا في المواقف الأقل خطورة، نشعر بأنه إذا كانت الحقيقة صحيحة بالنسبة لنا، فإنه يجب أن تتضمن قدراً خاصاً من قوة الإقناع للشخص الآخر. ولسوء الحظ فإن العامل الحاسم في التخاطب البسيط من ناحية، وفي أثره وجدواه من ناحية أخرى، لا بد وأن يكون على أساس طبيعة أفكار الشخص المخاطب لا آراء الشخص المخاطب. وقد حدث في الصناعة مرات كثيرة أن رفضت المعلومات على الرغم من أنها وضعت على أسس تناسب طبيعة الشخص المتقبل لها، ولكنها كانت تتعارض مع القوى الدافعة الهامة. ولنعط مثالاً: لقد كانت إحدى شركات الألبان في العاصمة تملك محطات لاستعمال الألبان موزعة في أطراف المدينة. لقد ابتكرت إحدى هذه المحطات طريقة لملء أوعية سعة ٥ جالونات توفر قدراً كبيراً من الوقت والمال. وعندما وصلت هذه الطريقة إلى الإدارة، انبرى أحد المديرين يمدح الخطة التي ابتكرتها معتقداً أن المحطات الأخرى كانت تستطيع أن تفعل ذلك وقد كانت في كفايتها، واختتم المدير كلامه بتطبيق الطريقة الجديدة في الشركة كلها وذلك من أول يوم في الأسبوع. وعند تطبيق الطريقة الجديدة فقد ظهر أن كل المحطات – فيما عدا المحطة التي ابتكرتها – واجهت صعوبة كبيرة في تعلمها وفي تشغيلها، مما اضطرها في آخر الأمر إلى الإقلاع عنها والعودة إلى الطريقة القديمة الأكثر نفقات. انه لمن الصعب أن

نصدق أن مجموعة واحدة فقط استطاعت أن تسيطر على الوسيلة، أو أن الوصف الدوري كان غير واضح بصورة تدعو إلى اليأس. وهكذا يبدو أن الفشل في الوصول إلى السلوك المطلوب يكمن في الطريقة التي قدم بها إلى الأشخاص المعينين. ذلك أن قبولهم للطريقة الجديدة وإتباعهم لها سيعني الانتقاص من كفايتهم، وهو الأمر الذي لم يكونوا مستعدين لتقبله أو الاعتراف به بأي حال.

وفي حالة أخرى كان أحد المخازن الضخمة يواجه متاعب جمة في تسيير المواد من مستودع البضاعة أو المخازن إلى "بنوك التشغيل". لقد أبدى أحد المديرين الجدد اهتماماً عظيماً بالمشكلة فوضع حلاً يبدو أنه يتفادى تلك الصعوبات ووصفه بطريقة مفصلة، ثم عمل في آخر الأمر نسخاً كثيرة للمعلومات التي يتضمنها كاملة في منشورات جميلة. وقد وزعت تلك المنشورات على كل رؤساء العمليات وذلك قبل اجتماع منظم للجنة التنفيذية التي ستتولى مناقشته، وفي أثناء الاجتماع كان لكل من الرؤساء نقده الحاد اللاذع حتى أن الخطة ضاعت بعد أن اكتملت المناقشة. إن الذي حدث فعلاً أنها كانت خطة جيدة ولكن فقدت الشركة بضياعها فرصة لتحسين الكفاية وتوفير المال: لماذا؟ لقد عمد كل مدير من المديرين في الاجتماع إما إلى توجيه النقد إلى ذلك الجزء من الخطة التي تنصب على الجهة التي يرأسها لكي يظهر فهمه العميق لعمله، وإما أن يقبل الاقتراح، وأن يقبل ما يتضمنه ذلك من أنه لو كان كفئاً فعلاً لفكر في الاقتراح بنفسه. ومن المؤكد أن نفس المعلومات كان يمكن عرضها بطريقة معينة بحيث يكون من السهل للجنة أن تقبلها. وكما حدث، فإن الصفات الإنسانية الخاصة بمقاومة التغيير حرمت

الشركة من خطة جيدة كما حرمت المدير الشاب من ريشة قيمة يضعها على رأسه، وذلك نتيجة للطريقة التي عرضت بها.

لقد بينا من قبل أن المشاركة تعتبر وسيلة قيمة للاتصال وإزالة المقاومة للتغير. إن التجربة التي أجراها كوتش وفرتش والتي ذكرناها من قبل تبين ذلك بوضوح في أحد مواقف الإنتاج، كذلك فإن المثالين اللذين أعطيناهما كان يمكن أن يكونا مفيدين بالتأكيد لو أننا استخدمنا بعد نظرنا بالنسبة لوسائل المشاركة. وفيما عدا ذلك فإنه يبدو من الضروري بالنسبة للإدارة – خاصة أن السلوك المتغير يكون جزءاً كبيراً من أهدافها اليومية – أن تكون على دراية كبيرة وإلى أقصى حد ممكن بأنواع القوى التي تعمل على عدم تقبل المعلومات التي تكون متعارضة مع التنظيمات الحالية، والتي تعمل على مقاومة التغير في السلوك، وذلك في حالة ما لم يكن هناك بد من تقبل هذه المعلومات.

الأدوار في العلاقات

يستعمل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع عبارة الأدوار لتساعد على فهم سلوك الناس ضمن الجماعات. وهي مفيدة هنا أيضاً، فهي تساعدنا على معرفة أسس بعض المشكلات المتركزة حول الطريقة التي يتصرف بها الناس وبالأخص بالكيفية التي يتعاملون بها بعضهم مع بعض. ويظن غالباً أن الدور هو السلوك الشائع المناسب لمركز معين في التنظيم الاجتماعي، وعلى ذلك فهناك مثلاً دور للأب، وللصديق، وللتاجر، وللجندي، ولرجل الدين. ويستلزم الدور القيام بأنواع معينة من السلوك ويحرم أخرى. وقد يتضمن السلوك المناسب للدور نظام ملبسنا وطريقة تصرفنا ونظام كلامنا ونوع

اتجاهاتنا وغير ذلك. وقد يكون في ذلك متسعاً أو ضيقاً حسب الظروف.

فعند التعرض للملابس مثلاً نجد أن مستلزمات الدور تتفاوت من الرداء الواضح لرجل الدين أو الجندي في موسيقى الفرسان إلى آفاق واسعة جداً مباحة بالنسبة لملابس الأب أو الصديق. وهناك طابع معين لسلوك رجل الدين حتى يعترف بأنه المثل الكامل للرجل وهناك أيضاً أنواع أخرى متوقعة من التاجر وغيرها من الجندي. في كل هذه الأدوار وفي كثير غيرها تظهر مجموعة من المستلزمات ضمن التعريف الكامل للمميزات التي يتصف بها دور بالذات. ومن النواحي الهامة لهذه المميزات الدالة على الدور، ترابطها بعضها ببعض، فلا يمكن وضعها معاً على أساس أي تركيب قديم. فإذا أخذنا إحدى صفات الدور، فسنجد أن بقية الصفات ستتوالى تباعاً مكونة مجموعة متماسكة متجانسة من السلوك. إن صفة الترابط والتماسك الأنواع السلوك الشائع لأي دور هي أحد المميزات الرئيسية لهذا التعبير.

وكيفما كان فإن التعريف الاجتماعي للسلوك المتوقع من الدور على أساس مستلزمات ظرف ما، ليس محدداً بدرجة كافية تقرر ما سيفعله الشخص. فكلنا معتادون رؤية حالات يكون فيها شخصان في نفس الوضع، ولكن يعبر كل منهما عن دوره بطريقة مختلفة تماماً. فعندما يصبح جندي جندياً، فقد يكون القوي المغرور، الرجل من دون الرجال، وقد يكون الفتى الذكي المتكبر، أو قد يكون الإداري الملتوي القدير. وهناك مجال واسع لنوع الدور المستلزم للموقف، إلا أنه ليس مجالاً لا نهائياً. فالجندي "عندما يصبح جندياً" لا يمكن أن يكون ذلك الصبي المهمل الذي لا يراعي أي أثر لتصرفاته. ولا يمكن أن يكون ذلك الحالم المنطوي على نفسه، إذا ما أراد

القيام بدوره على الوجه الأكمل، فأهم ما يعنيه لفظ "الدور" هو الطريقة التي تستبعد بها أنواع معينة من السلوك، في حين تترك أنواع أخرى لتظهر بشكل مناسب في ظروف أخرى.

مازال هناك مجال كبير للاختيار من بين مجموعة نماذج السلوك المناسب لوضع معين. فهناك طرق كثيرة لأن تكون أباً، تاجراً، رجل دين، جندياً. ويقوم الفرد بين هذه الإمكانيات بانتقاء واختيار الطريقة التي يرى بها نفسه ونوع الأشياء التي يود أن يرى نفسه عليها. ومن المعتاد استعمال عبارة "الذات المثالية" لهذا النوع من النظر إلى النفس. فكلٍ منا لديه صورة متفاوتة عن الأشياء التي نعتقد أنها حسنة وقيمة. فبعض الناس يعلق أهمية كبرى على الاجتهاد والمحافظة والتقدم الثابت، وبعضٍ آخر يعطي الأهمية الكبرى للمرونة ولسرعة الحركة والمغامرة الناجحة والانجاز السريع ومن الواضح أن كلاً من الفريقين سيؤدي سلوكاً مختلفاً إذا ما قاموا بدور التاجر. وهناك تفاوت كبير ضمن التعريف الاجتماعي للدور والقيود التي يفرضها الشخص على نفسه هي التي تحدد مدى هذا التفاوت.

يرجع منشأ كثير من تعقيدات السلوك إلى حقيقة أنه يتحدد بشكل مزدوج على أساس السلوك الشائع والمتوقع ممن يؤدي الدور، وذلك من ناحية احتياجات الموقف الاجتماعية التي تنبعث من خارج الشخص ومن ناحية أخرى من داخلية الشخص نتيجة لمطالب ذات الشخص المثالية. وقد أشير عند تعريف الدوافع الذاتية إلى أنها دوافع هدفها النهائي أن تكون متمشية مع وجهة نظر الشخص نفسه. ويكون التخصيص في هذا المعنى الاحتمالات الدور مرتبطة بدرجة كبيرة بالنموذج المعين لحاجات الشخص الذاتية.

فهناك طرق كثيرة ليكون الشخص قائداً، وسواء كان القائد هو من نوع الشخص المستبد الآمر الناهي أو كان من النوع الديمقراطي التعاوني، فإن ذلك يتوقف على حاجاته الذاتية أتتطلب السيطرة في هذا الموقف، أم الاعتراف بدور الآخرين في العلاقة المتبادلة.

بالإضافة إلى ذلك فإن للقيام بدور القائد بأي معنى – أياً كانت خصائص الدور المحددة بحاجاته الذاتية الكامنة في داخله – فلابد له من الحصول على مسوغات من المجتمع لهذا الدور. فالقائد محتاج إلى أتباع والزميل محتاج إلى أصدقاء والرجل الذي يصلح الأشياء لابد له من شيء لإصلاحه. ولما كانت هاتان الظاهرتان – الداخلية والخارجية – تسيران جنباً إلى جنب لدرجة كبيرة، فإننا غالباً ما نجد نوعاً من التحديد المزدوج للسلوك، تشكله مستلزمات الدور التي يفرضها الموقف ومسوغات البيئة الموجودة من ناحية ودوافع الفرد من الناحية الأخرى.

إن هذا البحث في إمكانيات تعبير عوامل البيئة عن مطالب الدور الداخلية هو أحد الأجزاء الأساسية في المرحلة المبدئية للتأهيل للموقف الجديد. فيجب على الشخص أن يتلمس حوله حتى يجد نموذج السلوك الذي يتلاءم مع الاحتياجات الداخلية والخارجية. إلا أن التعريف السيكولوجي للوظيفة أحياناً يجعل ذلك صعباً أو مستحيلاً؛ فالشخص الذي ينظر إلى نفسه على أنه دخيل قد لا يجد أبدا الطريق إلى السلوك مع قليل من الفرص في الوظيفة. أما الشخص الذي تؤكد ذاته المثالية دوره كتابع مطيع فقد يضيع في موقف لا يجد فيه القائد الممتاز. وهناك، إلى حدٍ ما، اختيار بين الوظائف الممكنة للعثور على تلك التي ستتيح التعبير عن الدور. فالشخص الذي ينشد

الاستقلال والوحدة سيتجنب الوظائف التي تتطلب العمل الجماعي، في حين أن الشخص الذي لديه حاجة قوية إلى الانتماء فسيختار هذه الوظائف ويتجنب أعمال كشاف الغابات أو صائد الذئاب. على أنه في المحيط العادي للوظائف التي يعمل بها غالبية الناس، غالباً ما يوجد قدر كبير من الصعوبة في العثور على التعبير الكافي للدوافع الداخلية على أساس يتلاءم والمقاييس الخارجية للموقف.

قد يدفع الحرمان الشديد من إشباع الحاجات الذاتية في حالات كثيرة– سواء أكان في الوظيفة السابقة أم الحالية – الفرد إلى القيام بأدوار لا تستطيع المؤسسة أن تسمح بها. فالحرمان من إشباع حاجة ملحة إلى السيطرة والتحكم، قد يؤدي إلى أن يفرض الشخص رياسته وأن يقول أنا الرئيس هنا وما أقوله لابد أن يتبع. وكذلك الخوف الحاد من الفشل قد يؤدي إلى الانسحاب من أجل الحماية وإلى التصرف على أساس "إني أنفض يدي من الأمر كله فقد أصدروا هذا القرار وما على إلا أن أتبعه". والرغبة في أن يصبح الشخص واحداً من المجموعة قد تؤدي إلى تصرفات إدارية لا تتلاءم مع أهداف المؤسسة أو أوجه نشاطها. إلا أنها غالباً ما تساعد لدرجة كبيرة على التعرف على نواحي عدم الملائمة في هذا المضمار. وإيضاح هذه المشكلة قد يساعد على اقتراح خطوات لحلها. من الممكن في بعض الحالات إتاحة إشباع نواحٍ أخرى من الحاجات المسببة للأدوار غير الملائمة. فإذا كان الدجاج يعاني نقصا في الكالسيوم، فقد يسبب ذلك أن تأكل الدجاجة قشرة بيضتها، وبإضافة كميات أخرى من الكالسيوم إلى الغذاء فإنه يمكننا الحد تدريجاً من هذا السلوك غير المرغوب فيه. وكذلك في التطور

الإداري، إن كان هناك نقص في إشباع حاجة معينة مسببة لسلوك غير مرغوب فيه فقد يكون من الممكن العمل على التخلص من الحرمان بتوفير الإشباع في نواحي نشاط أخرى لن تكلف المؤسسة غالياً.

إن تخصيص الأدوار داخل المؤسسة يجعلنا نرى نوعاً آخر من هذه المشكلة. وليس الدور في غاية الأهمية للفرد فحسب من ناحية الكيفية التي سيعبر بها عن نفسه في العمل، بل أن التداخل والترابط بين الأدوار المعينة التي يقوم بها مختلف الأفراد هو الذي سيحدد الطريقة التي سيعملون بها معاً. فعندما ننشد مزيداً من التعليم لنعرف الشخص الآخر، فإن قدراً كبيراً مما نعنيه ينصب على معرفة ماهية دوره وما يجب أن يكون عليه دورنا حتى تكون العلاقة منسجمة ومثمرة. فالدور يتطلب كثيراً من المبررات الصادرة من البيئة. ففي التفاعل الداخلي بين شخصين يتطلب دور كل منهما ما يبرره ويزكيه بالنسبة لنوع السلوك الذي سيظهره الآخر. وهناك أنواع معينة من توافق الأدوار لازمة وضرورية لنجاح التعامل بين الناس.

ولا بد من توافر مجموعة من الظروف حتى يمكن لشخصين أن يعملا معاً. ولنفرض أن هذين الشخصين هما: السيد "أ" والسيد "ب":

١- في تعامل "أ"، "ب" لابد أن يرى السيد "أ" لنفسه دوراً يقوم وبه ويتقبله ضمن الموقف.

٢- لابد أن يشعر السيد "أ" بأنه مسموح له القيام بذلك الدور، أي أنه لا بد أن يعتقد "أ" أن "ب" سينظر إلى دور "أ" بنفس نظرة "أ" إلى هذا الدور، وأنه يجب أن يرى "أ" سلوك "ب" على أنه مساعد له على أداء دوره.

٣- لابد أن يرى "أ" دوراً لـ "ب" يمكنه، أي "أ"، أن يقبله.

٤- لابد أن يرى "أ" أن "ب" موافق على هذا الدور.

٥- كل هذه النقط لابد أن تكون حقيقة لـ "ب".

قد يبدو من أول وهلة أن هذه طريقة معقدة لا يمكن تصديقها الوصف علاقة بسيطة بين اثنين. وكيفما كان فإنه إذا حاولنا تطبيق هذا النموذج على أمثلة معينة وناجحة للمعاملات - زوج وزوجة، رئيس ومرءوس، أو تعامل اجتماعي - فسيتضح عادة أن كل هذه الخطوات لازمة وأساسية. ومشكلة العثور على أدوار ملائمة هي جزء من إعادة تنظيم إدراكنا للبيئة التي تسمح للفرد أن يفهم معنى الموقف.

وسنجد غالباً حالات لا تكون فيها إحدى هذه الخطوات السابقة الذكر مستوفاة في مستهل العلاقة. فقد لا يرى "أ" مثلاً دوراً لنفسه وعلى ذلك سيكون سلوكه ترددياً تجريبياً وغير ثابت أثناء اختياره التدريجي للميدان باحثاً عن الطريقة التي يكون بها شكلاً ثابتاً للدور الذي يلعبه. وعندما يجد مثل هذا الدور فإن سلوكه سيستقر على شكل معين. وعندئذٍ سيستطيع هو أن يكون حاسماً واثقاً وثابتاً، وسيشعر "أ" غالباً أيضاً أن "ب" يرى دوراً لـ "أ" لا يستطيع "أ" أن يقنع به، وعند ذلك سيتخذ تصرفاً يستهدف به تصحيح مفهوم "ب" بالنسبة لهما وبالنسبة للعلاقة بينهما. ولما يشعر "ب" بأن تنظيمه لعالم مهدد فقد يتراجع محاولاً إبقاء "أ" (وشخصه) في الحالة التي تخيلها أصلاً. ويرجع قدر كبير من محاولاتنا لتنمية علاقة ما إلى هذا النوع من محاولات تشكيل مفهوم الشخص الآخر عن نفسه وعنا، وعلى الرغبة في الحصول على تنظيم مقبول منا للأدوار التي يقوم بها الطرفان.

إذا تسببت عوامل خارج نطاق هذه العلاقة في استمرارها بالرغم من عدم حصول ملائمة حقيقية للدور فإن وقتاً طويلاً سيضيع في هذا النوع من الصراع، وقد ينقص ذلك كثيراً من جدوى العلاقة. ويبدو في كثير من حالات الاتصالات الداخلية بين العامل والإدارة، أن كلاً من الطرفين يرى دوراً لنفسه وللآخر ولكنه لا يرغب في قبول أو الاعتراف بوجهة نظر الآخر بالنسبة للدور الذي يؤديه. ويضيع معظم الوقت الذي يجب أن يوجه نحو الأهداف المفيدة للعلاقات، في منازعات حول الأدوار. فقد ترى الإدارة بأنها ذات الرأي الأعلى الحقيقي بالنسبة للشركة وتنظر إلى العامل على أنه شيء حديث ذو فهم محدود، وقد يرى العامل من الناحية الأخرى الإدارة أنها ذات آمال ضيقة لأنها مدفوعة بدوافع لا تتضمن الخير للعمال، وقد ترى نفسها مقدمة لقوة وفهم أساس الخير، وفي تلك الحالة سوف تزيد كل نقطة في هذه المناقشة غموضاً وتعقيداً إذا ما أجرينا بعض المحاولات لتفنيط وفهم الدور الذي يقوم به الآخر، وستوضح هذه النقطة تحليلاً تفصيلياً للعلاقات التي تحصل في إحدى جلسات التفاوض حيث أن جزءاً هائلاً من الوقت يضيع في الهجوم والدفاع الصريح أو الضمني ضد الدوافع الأخرى والأوضاع والمناهج والفهم وبمقارنة ذلك بالوقت الذي ينفق في الموضوع قد تكون المناقشة الحقيقية للنتائج الأساسية جزءاً صغيراً. وليست علاقة العامل والإدارة هي الميدان الوحيد الذي يلاحظ فيه هذه الظاهرة بالرغم من أنها تعطينا مثلاً جيداً. فكلما قامت علاقة بين المرءوس والرئيس فإن كلاً منهما سيكون مشغولاً بتحديد الطريقة التي يلعب فيها الرئيس دور الرئيس، والمرءوس دور المرءوس. وفي العادة تحصل هذه التصرفات بشكل لا شعوري ودون أي

ترتيب ظاهر، ولكن إعادة التفكير فيها سيكشف عن طبيعتها.

ماذا يحدث إذا لم يحصل توافق حقيقي؟ فإن "أ" أو "ب" أو كليهما سيحاول تغيير إدراكه لدور الآخر، فإذا فشلا فإن أحدهما أو كليهما قد يلجأ إلى بعض أنواع العنف لتغيير طبيعة العلاقات بينهما – مثل الإضراب، مشاجرة، شكوى، تهديد بالطلاق، أو ما هو مناسب للموقف. وإذا لم ير أحد الجانبين العنف مناسباً أو ملائماً للموقف، فقد ينسحب واحد منهما أو الآخر من هذه العلاقة. فإذا كان ذلك مستحيلاً (إذا لم يتسن لأحدهما أو كليهما أن يتخلى عن العمل مثلاً) فإنه قد ينسحب سيكولوجياً بالتقليل من الارتباط الشخصي به بالرغم من استمرار حضوره شخصياً. وما دام الدور الذي يلعبه "أ" مرتبط تماماً بالتعبير عن ذاته المثالية فإن مسئوليته عن أي عجز في أداء الدور ستقل إذا استطاع الحد من توريط نفسه الذاتية في هذه العلاقة. وإذا ما تحتم بقاؤه شخصياً في هذه العلاقة فإنه سيحمي نفسه بالانسحاب سيكولوجياً.

والعبارة التقليدية التي تعبر عن الشكل المتطرف لهذا الانسحاب هو القول: "قد تملك جسمي ولكن روحي فهي ملك خاص بي". وبينما هذه الدرجة من الانسحاب قد لا تكون شائعة عن العلاقات الصناعية فإن الظاهرة الأساسية مألوفة قطعاً. فغالبا ما نرى أناساً ينسحبون سيكولوجياً لحماية أنفسهم من علاقات لا تحتمل، ولكن لابد من استمرارها، على أنهم يوجهون الارتباط الأكبر "لنفسهم" وجهة أخرى.

ولدينا في هذا الموقف ظاهرة معروفة جداً: الحسرة والحرمان (في حالة التعبير عن ذاتية الشخص عند القيام بدور معين) يؤدي إما إلى العدوان أو إلى

الانسحاب، وكلاهما ليس في صالح المؤسسة. فقد يتخذ العدوان أشكالاً كثيرة قد تكون في شكل زمجرة مثل: ولا يستطيع أن يفعل ذلك لي، أو لن أجعله يدفعني حيث يشاء. ويؤدي ذلك إلى إضعاف روح تعاون الجماعة. وقد يأخذ العدوان مظهر الألم والتظلم الاحتجاج مثل التخريب أو الإبطاء في العمل أو العجز عن الفهم أو رفض عمل أي شيء أكثر مما هو مطلوب ووقف العمل، حيثما حصل تعبير عن العدوان في محيط العمل، وخصوصاً بالنسبة لموضوع، فسيترتب عليه هبوط في مستوى الإنتاج. وكذلك فإن الانسحاب يتضمن التقليل من مبادأة الفرد وارتباطه بالعمل، فهي تماماً عكس ما نجنيه من الانتماء. وحصول ذلك يعني فشل المشرف في خلق الموقف الذي يعاونه فيه موظفوه على أداء العمل.

ويستطيع الرئيس عندما يواجه بهذه المشكلة الخاصة بالأدوار أن ينتبه إليها جيداً وبدرجة مفيدة. فهو محتاج لأن يعرف كيف ينظر إلى مرءوسيه وأي دور يراه المرءوس له. وهو في حاجة إلى أن يعرف أيضاً كيف ينظر المرءوس لنفسه وأي دور يراه المرءوس لنفسه، ما يتمنى الحصول عليه من هذه العلاقات. فإذا عرف الرئيس نفسه وأي الأدوار يتقمصها دائماً وأي تسهيلات الدور يسمح بها عادة لمرءوسيه، فإنه يستطيع عندئذٍ أن يتنبأ بما سيطرأ من عدم توافق الأدوار. وسيكون مفيداً أن يتخذ بعناية كبيرة العلاقة بين هذه الأدوار حيث أن مستقبل هذه العلاقة وجدواها سيتوقفان على هذا التشخيص. فإذا ما توقع حصول عدم توافق بشكل فجائي، عليه أن يحاول في مرحلة مبكرة من هذه العلاقة أن يوضح لمرءوسيه احتمالات أخرى مقبولة للدور الذي يقوم به وربما يقرر الرئيس أن يغير الدور الذي يقوم به هو، بالرغم

من أن هذا سيكون صعباً عليه. وإذا لم يستطع القيام بأيهما، وإذا كان يواجه مستقبلاً مليئاً بالأدوار غير المتكافئة بشكل خطير، فعليه أن يستعين بالمجموعة المحدودة من الحلول البديلة. فمثلاً يستطيع الرئيس أن يغادر العمل، ويستطيع أن يرفت الشخص الآخر أو يستطيع أن يتحمل علاقة غير مفيدة نسبياً. وآخر هذه الحلول البديلة هو ما يتبع غالباً، أما الثانية فهي التي تليها في درجة الانتشار. والواقع أنه لا بد أن تظل كلاهما في جعبة الرئيس، ومن المبالغة أن نطالبه بالقدرة على خلق ظروف يسود فيها التجانس والانسجام بين الأدوار، فقد يرضى ويتقبل علاقة أقل جدوى مما يرجو ثم يعمل على تحسينها. وحيث أن قدرة الإنسان على إرضاء الآخرين تخضع لقيود ولها حدود، فيترتب على ذلك أنه لن يكون هناك مندوحة من التخلص من غير ذوي الكفاية، على اعتبار أن هذا هو أحد حقوق ووسائل الإدارة. وعلى أية حال فإنه كوسيلة للعمل على حل هذه المشكلات المترتبة عن ترابط الأدوار، يجب على الرئيس أن يعترف بوجود هذه المشكلات وأن يكون متنبهاً وحساساً بالنسبة لها، وذلك بغية الوصول إلى طريقة مجدية لتفهم هذه المشكلات.

العلاقة بين الحجم والشكل والعمل في المؤسسة الصناعية

لقد كان هناك قدر كبير من المناقشة في السنوات الأخيرة عن نمو الأعمال ذات الضخامة الفائقة، وكذلك عن المشكلات التي يسببها ذلك النمو للاقتصاد القومي. كما كانت هناك فكرة بأن تلك الضخامة في حد ذاتها شر، وذلك على الرغم من أن طبيعة ذلك الشر ليست واضحة. ومن وجهة النظر الخاصة بمشكلات الإدارة يبدو أنه ليس هناك احتمال ضروري للحجم البسيط. إلا أن هناك مميزات خاصة تتناسب معها، ومن المستحسن أن نتمعن فيها.

إن كلاً من الحجم والشكل والعمل أشياء يصل بعضها ببعض اتصالاً وثيقاً في نمو الكائنات الحية. فالكائنات الحية تميل إلى أن تكون في الشكل الذي تكونه لأنها في الحجم الذي تكونه. كما أن كلا من حجمها وشكلها أصبحا متمكنين بوساطة الطريقة التي بها تتحقق أعمال أو مهام معينة بداخلها. ومن المحتمل أن الشيء ذاته حقيقي بالنسبة لحجم المؤسسات الصناعية وشكلها وأدائها لعملها، على الرغم من عدم استطاعتنا سرد تفاصيل ذلك بوضوح. ويشير ج. ب. س هالدن إلى أن العلاقة بين تلك المميزات يمكن رؤيتها بوضوح في مشكلة استيعاب الأوكسجين في الجسم. والدودة الدقيقة (الميكروسكوبية) لديها جلد ناعم عن طريقه يتسرب مباشرة الأوكسجين الذي تحتاج إليه. فإذا كان للدودة أن تنمو في الحجم حتى تصبح كبيرة بما يعادل عشرة أضعاف في جميع الاتجاهات، فإن حجمها سيكون أكبر من حجمها الأصلي بما يعادل ألف ضعف. إلا أن سطحها الخارجي سيكون أكبر مما يعادل مائة مرة فقط. وإذا كان لها أن تعمل كما كانت صغيرة فإن عليها أن تستوعب قدراً من الأوكسجين أكثر عشر مرات خلال كل بوصة مربعة لتغذية الحجم خارجي أكثر ضخامة يقوم مقام الرئتين أو الخياشيم. وأن تطوير ذلك النشاط (العمل) التخصصي من أجل استيعاب مادة أساسية من خارج الكائن الحي هو شيء ضمني لازم لزيادته في الحجم، وهو جزء من الاستجابة للحقيقة القائلة بأن الحجم ينمو بسرعة أكثر من السطح.

ويقول هالدن بالنسبة للحجم والشكل: إن العمالقة الخرافيين (في الأساطير) الذي يبلغ طولهم ستين قدما لن يكونوا مشكلة بالنسبة لجاك القاتل العملاق. إن مثل ذلك العملاق سيكون وزنه أثقل بما يعادل ألف

ضعف من وزن الرجل العادي، ما دام أنه أطول منه بما يعادل عشرة أضعاف. كما أنه إذا كان متناسباً تناسباً ملائماً كما يكون في الصور عادة فإنه سيكون أكثر اتساعاً بما يعادل عشرة أضعاف، وكذلك أكثر ضخامة بما يعادل عشرة أضعاف. وعلى الرغم من ذلك فإن قطاعاً من عظمة ساقه سيكون أكبر مائة ضعف من عظمة ساق الرجل العادي (أكثر عشرة أضعاف في العمق وعشرة أمثال في الاتساع) وعظمة بمثل ذلك الحجم لن تتحمله إذا وقف. وإن ذلك العملاق سيكون واضعاً وزناً على عظام ساقه أثقل عشرة أضعاف عما نضع نحن، وذلك إذا جعلنا كل بوصة مربعة عنده تقابل بوصة مربعة عندنا. وبالإضافة إلى مثل تلك المشكلات الخاصة باحتياجات الأكسجين فإن الكائن الحي الذي في مثل شكلنا محدود في حجمه عن طريق تكوينه ذاته. كما أن الرجل لا يمكنه أن يكون أكبر كثيرا جدا وأن يظل رجلاً كما هو وكذلك قد يسأل المرء: "ماذا سيكون شكل الغزالة إذا كانت في حجم الخرتيت؟". والإجابة أنه من المحتمل جداً أن تشبه الخرتيت. وإذا نمت الغزالة إلى هذا الحجم فإنها ستكون مضطرة إلى التنازل عن ساقيها النشيطتين، وأن تطور سيقان قصيرة ضخمة من المحتمل أن تخرج من الجسم على شكل زاوية حتى يمكنها تحمل الوزن الإضافي.

وهنا تبدأ العلاقة المتداخلة الوثيقة بين كل من الحجم والشكل والنشاط؛ فالشكل المعين يحدد الحجم الممكن، كما أن النشاط المعين سيكون متناسباً فقط لشكل وحجم معينين. وعندما يحدث تغير في أحدهما فإن ذلك يعني تغيرات في الاثنين الآخرين. وقد قيل أن دراسة التشريح النسبي – الطريقة التي بها تبنى الكائنات المختلفة – هي دراسة المشكلة

اتخاذ شكل يناسب الحجم الذي نما، وكذلك مشكلة ملائمة الأعمال أو المهام المطلوبة لكل من الشكل والحجم. ويتوقف بقاء الجنس على التغلب على هذه المشكلات.

وعندما ننظر إلى التاريخ الطبيعي الخاص بالمؤسسات الصناعية فإننا نرى الشيء ذاته. فحجم الشركات يتنوع عن طريق الحدود ذاتها – إلى حد ما – التي تميز الكائنات الحية. وفي تاريخ المؤسسات الصناعية نرى أن كثيراً منها قد نما وكبر عن طريق عمليات تطورية أو ارتقائية مشابهة.

كذلك فإن المؤسسات أيضاً لديها احتياجات متداخلة تشابه احتياجات الحجم والشكل والنشاط. وقد يكون من الضروري بالنسبة لنا أن نحاول إيضاحها لأننا في هذه الحالة يمكننا أن نتنبأ ببعض من التغيرات التي تحدث أثناء النمو. هكذا يمكننا أن نزيل بعض التكوينات التي لا يكون لها قيمة بالنسبة للبقاء (بقاء الشركة). وإذا فكرنا في صناعة من الصناعات على أساس المعادلة الخاصة بالكائن الحي فإننا نراها مطمورة في سياق عمل أو نشاط معين. وينبغي أن يكون لها مورد منتظم من المواد الخام كما أنها تستطيع أن تستنفد قدراً معيناً من طاقتها (أو النقود) في اكتسابها أو الحصول عليها. ويتعين عليها أن تحول هذه المواد بنفس الطريقة التي يحول بها الجسم الطعام إلى طاقة. وتحقيق ذلك يتطلب وجود مجموعة من المهام أو الواجبات المتخصصة. وينبغي أن يكون بداخلها توزيع خاص بالأعمال مثل: السلطة والرقابة (أو الإدارة) والاتصال والمهارة. وكلما نمت وكبرت فإنها تنشئ احتياجات جديدة في بيئتها بالنسبة للمصادر والعملاء. كذلك فإنها تنشئ احتياجات جديدة بداخلها، فبنمو العمل قد لا يصلح نظام الاتصال المباشر

القديم. فكما حدث بالنسبة للدودة الدقيقة في نموها عندما احتاجت إلى الرئتين الاستيعاب الأكسجين فقد تحتاج الشركة إلى تطوير وسائل جديدة جدا من أجل تحقيق أعمال (أو مهام) كان يمكن حصرها بسهولة عندما كانت الشركة صغيرة. وفي حالات كثيرة لا تكون هذه الوسائل الجديدة محض وسائل مشابهة للوسائل الأولى، ولكنها قد تعني في الواقع أشياء مختلفة في نوعها بمثل اختلافها في درجتها. كذلك فإن أشياء مثل أنواع المهارات وكذلك توزيع المهارات في المؤسسة وتوزيع السلطة أو جعلها لامركزية وتطوير شبكات الاتصال قد تتغير بصورة جوهرية بنمو الشركة.

ولسوء الحظ فإن هناك ميلاً عظيماً في النشاط الإنساني إلى التمسك بالحلول التي كانت فعالة في الماضي وأن نحاول التغلب على مشكلات الغد بوسائل كانت فعالة بالأمس. ونحن إذا أردنا أن نعطي مثالاً محدداً فإن ذلك الميل لا يكون واضحاً بمثل ما هو واضح في تاريخ المطاعم الصغيرة المنتشرة في أنحاء البلاد. فليس هناك عمل به نسبة مرتفعة من الأخطاء كما هو في تلك المطاعم. ويبدو أن كثيراً من هذه الأخطاء ناجم عن المشكلات الخاصة بتداخل الحجم والشكل والعمل (النشاط) من النوع الذي ناقشناه آنفا. فالرجل المغامر يبدأ حياته بإعداد الطعام. فهو طباخ وكاتب حسابات وصراف، كما أنه رجل العلاقات العامة الذي يتعامل مع العملاء. وعندما ينجح فإنه ينتقل إلى حانوت أكبر مما يجعله يحتاج إلى أناس أكثر – أشخاص منفصلين ليكونوا طباخاً وكاتب حسابات وصرافاً ومضيفاً. وأن نجاحه عند هذه النقطة يتطلب منه مهارتين لم تكونا مطلوبتين في مشروعه الأول، أولاً: يتوقف جزء كبير من مستقبله على تحليله الطبيعة العمل وكذلك على نقاط الضعف والقوة فيه،

بحيث يستطيع أن يضع نفسه في الوظيفة المناسبة في تلك المؤسسة الأكثر تعقيداً. ثانياً: لقد اتخذ لنفسه عملاً جديداً لم يكن مطلوباً في العمل الأصلي. لقد أصبح رئيساً وذلك يتطلب مهارة جديدة – وهي معاملة مرءوسيه وكذلك إدارة مؤسسته بالطريقة التي تجعل الطباخ يطبخ كما كان يطبخ هو، وكاتب الحسابات يخدم كما كان يخدم هو، والتي تجعل موظف الخزانة أو الصراف شريفاً ومعتنياً كما كان هو. ومعنى هذا أن شكلاً جديداً قد ترتب عن الحجم، كما أن كلا من الشكل والحجم يعنيان عملاً جديداً

تلك هي النقطة التي يفشل فيها العمل وهو لم يزل في وهجة نجاحه الأول، إذ أنه من الصعب تنظيم فترة الانتقال نحو المهام الجديدة المطلوبة والناجمة عن الحجم الزائد. وإذا نجح التنظيم فإن نفس المشكلات الجديدة ستنشأ بشكل مستمر طالما أن الحجم يزداد ما دام الشكل يتغير مما يتطلب أعمالاً جديدة. والآن يتعين على الرئيس أن يضع تنظيماً يكون من شأنه أن يفوض إلى غيره مثل هذه الأعمال كوظيفة إدارة الخزانة ووظيفة الشراء ومسئولية الإنتاج. كذلك فإنه سيواجه المشكلات الفنية في علاقات العمل التي لم يكن يعرفها مطلقاً، وسيكون لديه كل المشكلات الموجودة من الاحتفاظ بمجموعة متناسقة من المرءوسين العاملين. وان استمرار نجاحه عن طريق النمو يتوقف على قدرته على المواجهة السريعة للتغيرات التي تطرأ على الشكل والعمل التي تنجم عن نمو عمله. فإذا كان يميل إلى تطبيق الوسائل التي كانت سبباً في نجاحه بالأمس على مشكلات اليوم فإنه قد يكون بصدد تطوير تنظيم لا قيمة له من ناحية بقاء مؤسس ته كذلك فإنه ينبغي أن يكون متيقظاً إلى أقصى حد ممكن للاحتياجات المتغيرة.

والمثال الذي استقيناه من المطعم الأخذ في النمو لا يبعد عن المشكلات المشابهة في الصناعات الأخرى. ففي صناعة إنتاجية مثل صناعة الطائرات تستدعي تغيرات البيئة الخارجية تغيرات كثيرة وسريعة في الحجم فإن هذه التغيرات تأتي في أغلب الأحيان بسرعة كبيرة بحيث يكون من الصعب ملائمة شكل وعمل المؤسسة مع هذه التغيرات السريعة الضخمة. وفي جهات أخرى رأينا أعمالاً أو مشروعات استمرت في تركيز السلطة مدة طويلة بعد أن استدعي نموها تقويض تلك السلطة والتي خسرت من ذلك النقص في ملائمة الشكل والعمل على ضوء تنظيم كان أقل فاعلية بدرجة كبيرة عما ينبغي أن يكون. وكذلك فإن شركات كثيرة تشعر كلما نمت وكبرت بحاجتها إلى أساليب نحو نظم الاتصالات الرسمية – إلى الفروع الداخلية وإلى اجتماعات رؤساء العمال والمؤتمرات الإدارية وما شابه ذلك. وإن كثيراً من الشركات الكبيرة بصدد البدء في إدراك الحاجة المتزايدة إلى برنامج رسمي للعلاقات العامة للاحتفاظ باتصالها بالبيئة التي تعيش فيها. وكل هذه الأشياء ما هي إلا استجابات للضغوط التي يسببها كل من الشكل والحجم اللذين يتعين مواجهتهما بسرعة من أجل نجاح هذه الشركات.

وفي حالات كثيرة قد نضطر إلى إيجاد حلول تكون مختلفة بشكل جوهري. فقد نضطر إلى ترك الفكرة القديمة الخاصة بخريطة التنظيم التي تشبه شجرة العائلة بفروعها المؤدية إلى جذع مركزي واحد. إذ قد يكون من المستحسن إنشاء تنظيمات مستقلة نسبياً في داخل الشركة تتنافس مع بعضها البعض كما حدث في صناعة السيارات وفي صناعات أخرى. وقد يكون من الضروري أن تفحص ثانية الافتراضات التقليدية الخاصة بمقاييس

الإدارة – عدد الأشخاص الذين يمكن للشخص الواحد أن يشرف عليهم – وأن يغيرها بشكل أساسي، فبدلاً من عشرة أو عشرين رجلاً يعملون تحت رياسة المشرفين فإننا قد تحتاج إلى خمسين أو خمسة وسبعين، وذلك كما حدث في بعض أماكن البيع بالتجزئة. وبدلاً من الاعتماد على صندوق الاقتراحات من أجل الاتصال بالرؤساء بخصوص التنظيم أو بخصوص المؤسسة، فإننا قد نحتاج إلى الاهتمام بإيجاد لجان أكثر أحكاما منتشرة عبر خطوط السلطة وأن اتكالنا كلية على الحلول التي كانت ناجحة بالأمس معتمدين على امتلاكنا للكثير من مثيلاتها بحيث تسمح لحجم أعظم لا يعد سليماً البتة. فلكي نحتفظ قطاعات سليمة عند نمو الصناعة ينبغي أن نكون شاعرين أو متيقظين المؤثرات الحجم على الشكل والعمل. كما ينبغي أن نتنبأ بإمكان إيجاد حلول مختلفة كلية للمشكلات الإدارية.

وإن المؤثرات الخاصة بالحجم ليست مجرد أعباء ومسئوليات. ولنعد ثانية إلى المعادلة الخاصة بالكائنات الحية. إن إحدى المزايا الحقيقية الخاصة بالحجم هي أنه يسهل على الكائن أن يحتفظ بدفئه وحرارته بدرجة أكبر من الكائن الصغير. وتنشأ بعض مشكلات العمل الناتجة عن ازدياد الحجم بسرعة أكثر من تلك التي تنشأ عن ازدياد السطح. ونتيجة لذلك فإن استيعاب الجلد للأكسجين لا يكون كافياً إذ تصبح قوة تحمل العظام ضئيلة جداً كلما ازداد الحجم. إلا أن تلك الحقيقة ذاتها تجعل من الأيسر لنا أن نحتفظ بالأجسام الضخمة في حالة من الدفء بسبب أن نقصان الحرارة يتناسب مع الجلد الخارجي وذلك في حالة ما إذا كانت الحرارة تكتسب عن طريق الجلد مباشرة. والحيوان إذا كان أكبر من جاره الصغير بما يعادل عشرة

أضعاف يكون لديه الحجم الذي يدفئ بما يعادل ألف مثل، ولكن هذا الحيوان لديه الجلد الذي يقلل من الحرارة بما يعادل مائة مرة. مما يعني أن عليه استيعاب طعام أقل نسبياً من أجل بقائه مادام الطعام يعطيه الوقود الذي يدفئه؛ فالفأر مثلاً يأكل حوالي ربع وزنه يومياً ليمد نفسه بالوقود. أما الإنسان فيأكل ما يعادل ١/٧٠ من وزنه. فإذا جمعنا عدداً من الحيوانات الصغيرة مع بعضها حتى يصبح وزنها الكلي مساوياً لوزن الإنسان فإن حاجتها للوقود سوف تعادل خمسة عشر أو عشرين ضعفاً، وذلك بسبب قلة درجة نشاطها نسبياً ككائنات حية منفصلة. أما الإنسان فقد اكتسب كفاية كبيرة بتجمع كل الحجم الذي يحاول إمداده بالوقود تحت جلد واحد.

والمنظمات الصناعية الكبيرة تجنى فوائد الادخارات المشابهة الناتجة من تفاعل الكتلة أو الحجم المتزايد في داخل جلد واحد. وهذه الفوائد أيضاً ينبغي التعرف عليها واستغلالها إلى أقصى حد ممكن وذلك بغية الحصول على أكبر فائدة من مزايا الحجم. وإذا استخدمنا هذه الفوائد بشكل سليم فإنها من الممكن أن تعطينا ما يعوضنا عن المصاعب التي تنشأ من المشكلات الجديدة التي ترافق النمو. وفي مرحلة زيادة أو نقصان الحجم يلزم أن نكون منتبهين إلى احتياجات الشكل والعمل حتى يمكننا تخطيط الطرق الجديدة مقدماً، كما يلزم أن نكون متنبهين إلى المزايا الممكنة من الحجم الجديد حتى نستطيع أن نجني أكبر فائدة عن طريقها (الربح). وإن تاريخ تطور الكائنات الحية هو عبارة عن سلسلة من التغيرات. وأكثر تلك التغيرات ملائمة هو الذي يبقى. وإذا كان علينا أن نتجنب ذلك النوع من الانتقاء الذي يتلاءم مع التطور الصناعي فينبغي أن نستفيد من فهمنا للعملية لكي نتنبأ بالاحتياجات والمؤثرات الخاصة بالحجم.

وليست هناك قواعد مبسطة لتحقيق ذلك. فيبدو أن الحاجة الرئيسية هي حساسية متزايدة لطريقة عمل المنظمة حالياً وأسباب نجاحها. بالإضافة إلى تقدير للاحتياجات التي تتطلبها تغيرات الغد.

والشيء الذي يهمنا هنا هو المشكلات الإنسانية في الإدارة وهو مثال للحاجة إلى نوع جديد من العمل. لقد أشرنا كثيراً إلى الحقيقة القائلة بأن التعديل الفني يتطلب حجماً وضخامة متزايدين للإنتاج من أجل تعويض نفقات الأجهزة الجديدة. وكلتا الحقيقتين الخاصتين بالحجم الزائد ونوع العمل الذي تمليه الوظائف الهندسية المنطقية، خلقتا مشكلات جديدة للإدارة تتطلب إعادة التفكير في الأسس السيكولوجية الخاصة بالسلوك الإنساني في محيط العمل. ولقد كانت لدينا فرصة أربعين سنة لنتنبأ بهذه المؤثرات وأن نضعها موضع الاعتبار. وعلى العموم فقد فقدنا هذه الفرصة ونحن مسرعون في محاولة تعويض النقص بقدر كبير من الاهتمام بالأحوال العامة في ذلك الميدان؛ ولو نظرنا في مكان آخر فإننا نجد أن نمو المنظمات الكبيرة قد سبق الإعداد الكافي الذي يسهل الحصول عليه بوساطة المواهب الإدارية. كما أن شركات كبيرة تتدافع من أجل إنشاء برامج التطوير الإدارة حتى تصحح هذا الخطأ. وهنا فإننا قد أنهكنا مصدراً دون أن نتنبأ به ودون أن نضع مقدماً برنامجاً دقيقاً لتطوير المادة التي نحتاج إليها اليوم: هل نستطيع أن نتجنب ذلك الشيء في المستقبل؟ والإجابة عن هذا السؤال أننا نستطيع إلى الحد الذي فيه نستطيع أن نتنبأ بالمؤثرات الخاصة بالنمو والتي يبدو مؤكداً أن تنشأ في الصناعة. وهناك اهتمام متزايد بالعمل الآلي في الصناعة. فماذا ستكون المؤثرات بالنسبة للوسائل الإدارية

والسياسية الخاصة بالمستخدمين؟. فبينما تأخذ الآلات الحاسبة كثيراً من العمل الإداري في عمليات البنوك فإن ذلك سيمكننا من تغيير واجبات الصرافين بحيث تصبح علاقاتهم بالعملاء أكثر أهمية.

وبينما تقترب وسائل الإنتاج الآلي في الصناعة من خطوط الإنتاج في صناعة السيارات أو مراقبة الموانئ في صناعات البترول والورق، فإن حجم وشكل وفترة العمل سوف تتغير. ومن هذه التغيرات ستنجم تغيرات في مشكلة الإشراف والإدارة. وأخيراً، فإننا قد جنينا في الماضي من التعديل الفني فائدة دفعنا الكثير في مقابلها من ناحية وقت الفراغ المتزايد بالنسبة للعامل. وهكذا فإن التغيرات داخل الصناعة قد غيرت طبيعة البيئة التي أحاطت بها.

وإذا تعدى العمل الآلي تلك الفوائد ذاتها فإننا نحتاج إلى التنبؤ بمتضمناتها بالنسبة لأشياء كثيرة مثل الحاجة نحو العميل، وخلق الدوافع للعامل في العمل، وإمكانية الحصول على قوة عاملة في وقت منفصل.

وهناك أحد المؤثرات الخاصة بالتعديل الفني ما زال يحوم فوق رءوسنا تقريباً؛ فنسبة الإنتاج في البلاد تزيد بمعدل ٣٪ كل سنة تقريباً. وقد قسمت الزيادة الناجمة عن تلك القوى الإنتاجية الكبيرة بصورة تقريبية إلى ٦٠٪ من الأجر الإضافي و٤٠٪ من وقت الفراغ الزائد. وإن تلك الزيادة في وقت الفراغ هي التي أدت إلى عمل أربعين ساعة في الأسبوع وذلك مع التغيرات التي ترافق ذلك في طبيعة مجتمعنا. وقد ارتبط وقت الفراغ المتزايد بارتفاع في نفقات العمال المهرة من أجل إنتاج صناعة جديدة وإمداد الأجهزة والمواد التي تتطلب العناية الشخصية من الفرد. وأكثر من ذلك فقد نجم عنها أشياء كثيرة خارج

العمل، لا في بناء المنازل وأماكن قضاء عطلة نهاية الأسبوع فحسب، بل والتمتع بها. وكذلك في السفر والرياضة ومسليات أخرى. وبالنسبة لخلق الدوافع فقد أوجدت هذه الأشياء ضغطاً زائداً على الميول التي خلقها الإقلال من المهارات الناجم عن التعديل الفني جعلت العمل مشقة لابد من تحملها من حيث أساليب الإشباع الموجودة خارجة أو في أماكن أخرى.

ماذا سيحدث إذا استمر الاتجاه على هذا النحو؟. لقد استمر الإنتاج في الارتفاع منذ إدخال نظام الأربعين الساعة في الأسبوع. وليس هناك سبب للاعتقاد في عدم استمرار ما ندفعه أو نخسره جزئياً من ناحية وقت الفراغ المتزايد. وإن كلاً من نظامي الست والثلاثين الساعة في الأسبوع، ونظام الاثنين والثلاثين الساعة في الأسبوع ليسا ببعيدين، وعندما يأتيان فإنهما سوف يعنيان عطلة كبيرة في نهاية الأسبوع تسمح للناس بتطوير أساليب التسلية خارج العمل. ونحن ما لم نجد الطرق التي تعيد بعضاً من الاشباعات إلى العمل ذاته فإن العمل سيضيع في منافسته للاهتمام بمسليات وقت الفراغ. كذلك فإن الأشياء ذاتها التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج سوف تسلب العمل من الدوافع الضرورية أو اللازمة لرفع المستوى وذلك إذا لم تستطع الإدارة المتيقظة والحكيمة استعادة الاهتمام الجوهري بالوظيفة إلى العمل ذاته.

والشكل التقريبي لكثير من المشاكل الأخرى من هذا النوع يمكن فهمه وإدراكه. من المؤكد أن علاقات العمل قد دخلت مرحلة جديدة سيكون فيها اهتمام العمال والإدارة مختلفاً جداً. وما زال العمال في فترة انتقال من. نظام وضع أساليب الكفاح من أجل التمثيل إلى نظام يطالب باستمرار العلاقات. كذلك فإن الإدارة بصدد تطوير مهارات جديدة في التعامل نتيجة للعلاقة التي

تغيرت. كذلك فإن الاستقرار الاجتماعي المتزايد في المستوى الحكومي وكذلك الاستقرار التعاقدي في المعاش والمكافآت الصحية قد غير مجال خلق الدوافع الذي يعمل فيه كل شخص. كذلك فإن هناك تغيرات تحدث حتى في داخل الأفراد أنفسهم، فإن التقدم الطبي يطيل أعمار الناس بحيث أصبحنا نعيش مدة أطول وأطول. وعندما يزدوج ذلك مع الميل نحو التقاعد المبكر فإن ذلك يعني أن لدينا ليس فقط نسبة كبيرة من الكهول، ولكن قد يكون لدينا أيضاً جزء أكبر من المستهلكين غير المنتجين في الشعب. وسوف يكون لهذه التغيرات آثار في ميادين الاقتصاد والسياسة وخلق الدوافع. ويمكن رؤية الشكل التقريبي العام لهذه التغيرات وتغيرات أخرى كثيرة.

ولكي نصقل مؤسساتنا بحيث تناسب هذه التغيرات فإننا نحتاج إلى قدر كبير من التخطيط. وقد يكون كثيراً جداً أن نقترح أن تنشئ كل شركة قسماً للفلسفة من أجل التأمل في المستقبل (بالرغم من أن ذلك ليس اقتراحاً بعيداً)، ولكن على الأقل ينبغي أن يجعل كل مدير في أي مستوى يجد فيه نفسه – كجزء من وظيفته – قدراً من الوقت ليقف خلاله فترة وينظر من النافذة لكي يتأمل ويدرس طبيعة وظيفته ومرءوسيه. وما يتنبأ به من تغيرات قد تطرأ عليهم. وهو يحتاج إلى أن يكون معنياً ومهتماً في تحليله بالعوامل الإنسانية في الإنتاج بنفس درجة الاهتمام الذي يبذله عندما يدرس المشكلات الفنية والمالية. وعلى وجه الخصوص فإنه يحتاج إلى تطوير واستخدام حساسيته لهذه المظاهر السيكولوجية لموقف العمل وأن يفكر بعناية في آثارها بالنسبة لمشكلات مؤسسته الحالية والمستقبلة.

الفهرس